

MECANISMO DE MEDIACIÓN INTERCULTURAL

**Adjuntía para la Prevención de
Conflictos Sociales y Gobernabilidad**

MECANISMO DE MEDIACION INTERCULTURAL

Defensoría del Pueblo

Jirón Ucayali N° 394-398 Lima- Perú
Teléfono: (511) 311-0300 Línea gratuita: 0800-15170
defensor@defensoria.gob.pe
www.defensoria.gob.pe

Cooperación Alemana, implementada por la GIZ

Proyecto “Promoviendo la Implementación del Derecho a la Consulta Previa”
Av. Los Incas 172, El Olivar, San Isidro, Lima, Perú.
Teléfono: 421-1333
www.consulta-previa.org.pe

Responsable de la contribución por GIZ:

Hartmut Paulsen, Director del Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado

Karina Vargas, Asesora Principal del Proyecto “Promoviendo la Implementación del Derecho a la Consulta Previa”.

El Mecanismo de Mediación Intercultural ha sido elaborado por el equipo de la Adjuntía de Prevención de Conflictos Sociales y Gobernabilidad, bajo la dirección de Rolando Luque Mogrovejo, Adjunto para la Prevención de Conflictos Sociales y Gobernabilidad, con la colaboración de los consultores Giselle Huamaní, Leslie Villapolo e Ismael Vega, así como del personal de las Oficinas Defensoriales de las diferentes regiones del país.

La Defensoría del Pueblo agradece a los consultores, al personal de las Oficinas Defensoriales, al comisionado Gustavo Ruiz Olaya de la mencionada adjuntía y al equipo del Proyecto “Promoviendo la Implementación del Derecho a la Consulta Previa” de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ, por su colaboración en la discusión, elaboración y revisión del presente documento.

Primera Edición

Lima, Perú, setiembre 2015.

Tiraje: 5 000 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: xxxx

Diagramación: Renzo Espinel y Luis de La Lama

Impreso en: xxxx

Índice

Presentación	5
I. Definición	7
II. Etapas de la Mediación Intercultural	7
Etapas 1: Identificación	9
1. Fuentes de información	9
2. Tratamiento de la información.....	9
Etapas 2: Análisis y registro	10
1. Autoevaluación de enfoques y perspectivas.....	10
2. Análisis del conflicto, de los actores y del proceso	11
Etapas 3: Diseño e implementación del plan de Mediación Intercultural y condiciones previas	19
1. Selección de objetivos de un proceso	19
2. Convocatoria de terceros	20
3. Diseño del plan de actuación y desarrollo de condiciones	22
4. Procesos coadyuvantes al proceso de Mediación Intercultural	28
Etapas 4: Conducción de la Mediación Intercultural	30
1. Apertura del proceso	30
2. Entendiendo el contexto y la problemática del proceso	36
Etapas 5: Seguimiento y evaluación de la Mediación Intercultural	41
1. Proceso de seguimiento de la Mediación Intercultural.....	41
2. Proceso de evaluación de la Mediación Intercultural	42
III. Glosario	43
IV. Anexo: Pautas de comunicación para la conducción de la Mediación Intercultural	46

Presentación

La defensa de derechos fundamentales en países de gran diversidad cultural demanda el diseño de metodologías, técnicas y estrategias especiales. En el Perú habitan, al menos, 54 pueblos indígenas u originarios que hablan 47 lenguas y cuya población asciende a más de cuatro millones de personas radicadas a lo largo del territorio nacional. En el transcurso de su historia, sus intereses y derechos han entrado en conflicto con los de otros actores.

En las últimas décadas, la interacción de estos grupos culturalmente diferenciados con población urbana, hispanohablante y de patrones culturales más occidentales, se ha tornado más intensa y frecuente. En estas circunstancias se advierte la subsistencia de distancias económicas, políticas, sociales y sobre todo culturales que son —a la vez— una limitación y un desafío para la mutua comprensión.

La idea de nación lleva implícita una visión compartida de la historia, del presente y del futuro, pero también el principio indispensable de respeto a las diferencias. La diversidad cultural no es una desventaja que mine el objetivo de consolidación de una nación; por el contrario, dota al país de una riqueza y complejidad extraordinarias que bien articuladas lo fortalecen frente a los retos del mundo actual.

Las relaciones entre unos y otros, sean estos pueblos indígenas u originarios andinos o amazónicos, comunidades campesinas, agricultores de la costa, clases medias urbanas, empresariado, burocracias estatales, migrantes de las zonas urbano marginales, miembros de comunidades religiosas, etc., tienen un grado de dificultad mayor dadas las distintas mentalidades, cosmovisiones u horizontes de interpretación de la realidad que orientan sus conductas y pueden generar contradicciones.

Esta es una realidad ostensible y una condición de funcionamiento de nuestra sociedad. En estos casos, corresponde entender la situación e imaginar formas de aproximación entre nacionales que garanticen paz, comprensión y beneficios compartidos.

El documento que presentamos a continuación más que una guía general sobre interculturalidad es un mecanismo específico que recoge conceptos, procedimientos, referencias de cómo organizar una mediación entre grupos culturalmente diferentes. Si bien el principal ejemplo e inspiración proviene de la relación con pueblos indígenas u originarios, el mecanismo está considerado para ser usado ante cualquier situación en la que haya que tomar precauciones especiales debido a que los interlocutores no comparten, en principio, la misma cultura.

El Mecanismo de Mediación Intercultural es una herramienta para la optimización del diálogo y una garantía de que éste será respetuoso, igualitario y productivo. Su uso está destinado al quehacer del personal de la Defensoría del Pueblo que interviene en conflictos sociales y que lo utilizará como una referencia a seguir; aunque es perfectamente aprovechable por todo actor social, estatal o empresarial que busque contribuir a darle un curso pacífico y colaborativo a nuestras diferencias.

I. Definición

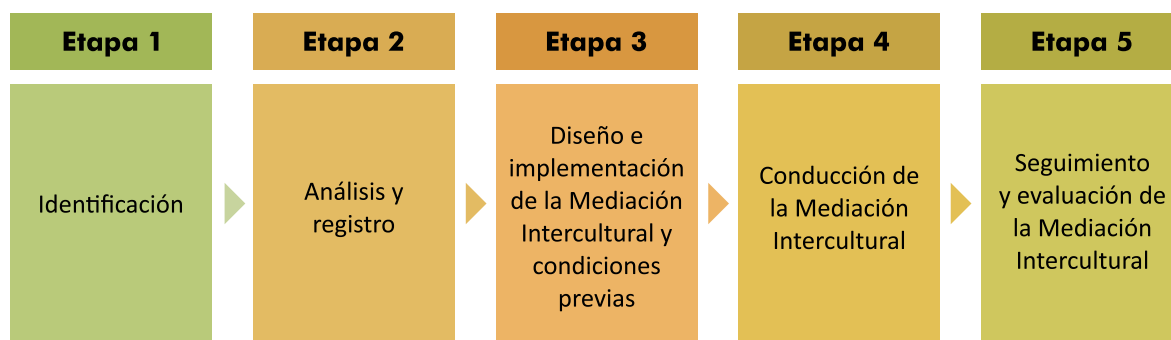
La Mediación Intercultural es un mecanismo de interacción entre personas y grupos culturalmente diferentes para el mutuo entendimiento y colaboración. Su objetivo es que las partes busquen conocerse, comprender sus problemas y solucionarlos, respetando su cosmovisión¹ pero esforzándose de buena fe por transformar los conflictos.

El Mediador Intercultural contribuye a construir un nuevo contexto de relación y diálogo entre los actores, de modo que surjan oportunidades para el cambio positivo a nivel de la comunicación social y cultural, las prácticas políticas y las actividades económicas. Está implícito en la Mediación Intercultural el reconocimiento mutuo de valores y tradiciones cuya singularidad debe enmarcarse en el respeto a los derechos humanos establecido en los tratados internacionales.

En este proceso, el Mediador Intercultural asiste a los actores en el proceso de entenderse entre sí, tomando consciencia de los prejuicios o premisas culturales de cada quién, del proceso, conductas y resultados de la mediación. El Mediador Intercultural impulsará la construcción de un proceso que parta de los propios actores, adaptando o recreando nuevas prácticas. Para ello identificará los elementos de los Métodos Originarios de Resolución de Conflictos (MORCs) y los Métodos Alternativos para la Resolución de Conflictos (MARC), que sean útiles.

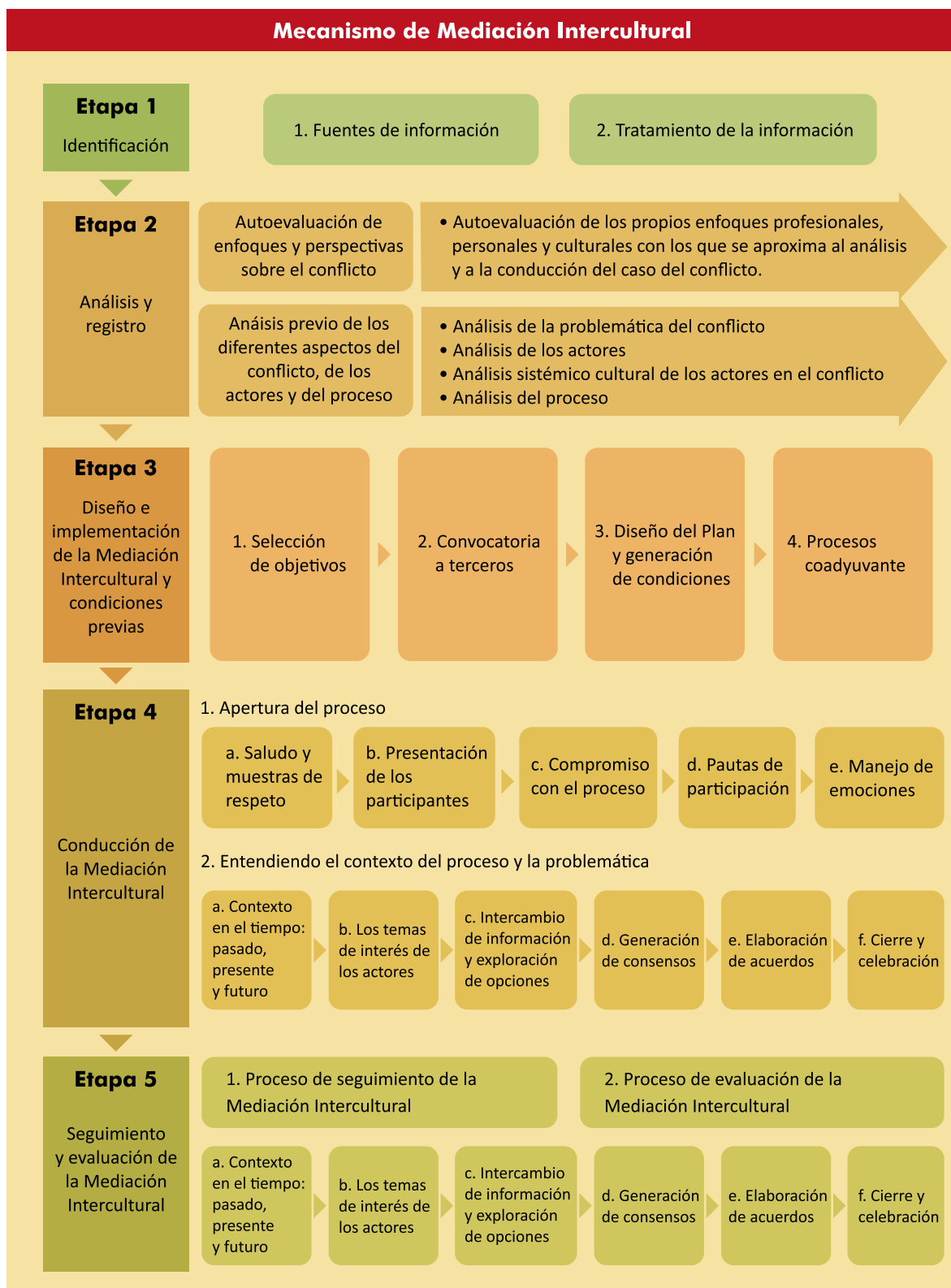
II. Etapas de la Mediación Intercultural

El proceso de Mediación Intercultural consta de cinco etapas que guiarán la actuación del funcionario de la Defensoría del Pueblo:



¹ La cosmovisión es la manera de entender y relacionarse con el mundo; implica una cultura, valores y principios compartidos por una comunidad de personas. Esta definición no está restringida a pueblos indígenas, grupos religiosos u organizaciones culturales, sino que se extiende a toda comunidad identificada con una manera propia de ver e interpretar el mundo.

Así mismo, en cada una de estas etapas hay sub pasos a seguir. Se puede observar en el siguiente cuadro el detalle del proceso de la Mediación Intercultural:



Etapa 1: Identificación

OBJETIVOS DE LA IDENTIFICACIÓN DEL CASO:

- a) Identificar los hechos de un conflicto en un contexto de diferenciación cultural.
- b) Acopiar información complementaria sobre el proceso en el que se participará.
- c) Realizar un análisis cultural preliminar de los hechos del conflicto.
- d) Identificar las instancias del Estado competentes para intervenir en el conflicto social.
- e) Iniciar el proceso de atención del conflicto.

En esta etapa, la Defensoría del Pueblo es informada sobre este tipo de conflicto social cuya característica más notoria es la alta diferenciación cultural que podría ameritar un proceso de Mediación Intercultural. Esta identificación se realizará a partir del análisis preliminar de diversas fuentes de información que contienen las demandas del actor social culturalmente diferente.

1. Fuentes de información

La Defensoría del Pueblo tomará conocimiento del caso a partir de dos vías:

- Informes y reportes generados por las Adjuntías, Programas y Oficinas regionales de la Defensoría del Pueblo, sociedad civil, medios de comunicación, entidades estatales y otras fuentes de producción de información.
- Expresiones verbales o documentos escritos presentados a la Defensoría del Pueblo por parte de líderes de pueblos culturalmente diferentes o indígenas, organizaciones representativas de los pueblos indígenas u originarios y cualquier grupo social culturalmente diferente.

La información de estas fuentes será verificada por las instancias competentes de la Defensoría del Pueblo.

2. Tratamiento de la información

La información que recibe la Defensoría del Pueblo será sometida a una evaluación preliminar, que permita identificar la materia del problema y la instancia o instancias del Estado involucradas o responsables de atenderlas en función de sus competencias.

Esta evaluación consistirá en el análisis del caso según los siguientes indicadores de participación:

- Proceso de consulta previa a cargo de alguna entidad del Estado.
- Pueblos indígenas u originarios.
- Poblaciones rurales o comunidades campesinas.
- Poblaciones en situación de contacto inicial o aislamiento voluntario.
- Conflictos en el que las cosmovisiones entre los actores son un componente importante.
- Antecedentes de desencuentro entre los actores participantes en el proceso de consulta previa.

En el caso de que la Defensoría del Pueblo considere que es una situación que requiere de su atención y actuación según los lineamientos de la institución y su Protocolo de Actuación Defensorial en conflictos sociales, se hará un análisis y registro del caso para determinar si procede una Mediación Intercultural especializada.

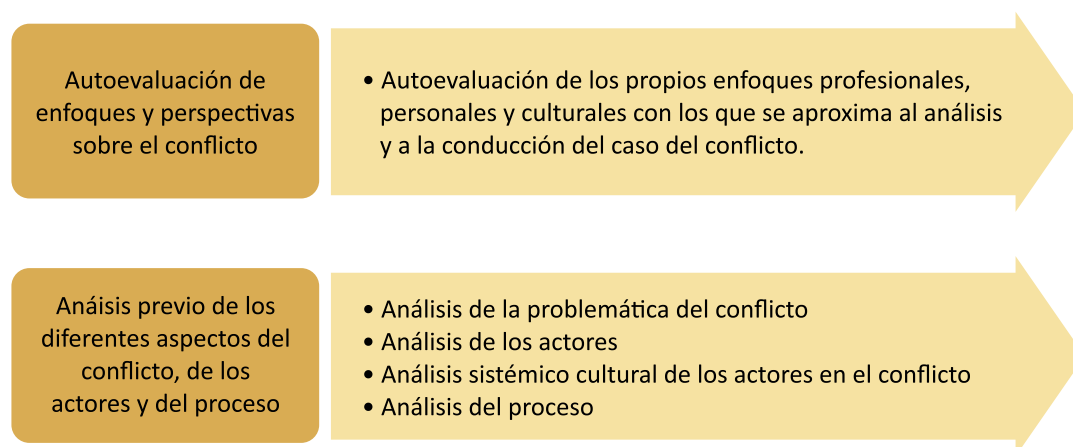
Si no fuere así, la Defensoría del Pueblo evaluará si asume el papel de supervisor o de observador del proceso que otra instancia del Estado tenga a bien facilitar.

Etapa 2: Análisis y registro

OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y REGISTRO DEL CASO:

- Generar un entendimiento inicial de las diferentes perspectivas de los actores en el conflicto sobre el problema que se quiere trabajar en la Mediación Intercultural.
- Identificar la etapa en la que se encuentra el conflicto, y sus expresiones o indicadores culturales y dinámicas sociales.
- Realizar un análisis cultural de los actores involucrados en el conflicto, teniendo en cuenta sus cosmovisiones.

Si se requiriera la actuación de la Defensoría del Pueblo como Mediador Intercultural se realizará un análisis previo del caso para su entendimiento y, a la vez, generar las condiciones para un proceso intercultural y participativo que favorezca la gestión del conflicto.



1. Autoevaluación de enfoques y perspectivas

El Mediador Intercultural deberá desarrollar una autoevaluación de los propios enfoques profesionales, personales y culturales con los que se aproxima al análisis y conducción del caso del conflicto, del proceso y su relación con los actores. Este auto reconocimiento permitirá al Mediador Intercultural ser consciente de su nivel de etnocentrismo² –actitud hacia el propio grupo, cultura o forma de hacer las cosas– y de su proceso personal de creación, adaptación o fortalecimiento de sus competencias interculturales.

2 Según la RAE, el etnocentrismo es la tendencia emocional que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades.

Pautas para la autoevaluación de enfoques y perspectivas

- El Mediador Intercultural identificará **las premisas culturales y los posibles conceptos sobre “cultura” que aplicará para la Mediación Intercultural**. Dichas premisas y conceptos deben considerar la apreciación de las similitudes y diferencias entre culturas y las implicancias que estas pueden tener en el proceso de mediación. Por ejemplo, conceptos como actores, participantes, conflicto, mediación, proceso, tienen diferentes significados según las culturas.
- El Mediador Intercultural debe desarrollar una autoconsciencia o habilidad para reconocer **la influencia de su propia cultura y posible efecto en la mediación**. Las prácticas del Mediador Intercultural también están influenciadas por los lentes de la propia cultura a través de los cuales interpretamos la conducta de los demás.
- El Mediador Intercultural debe estar consciente de **cómo sus preferencias y conductas pueden ser interpretadas por los participantes** del proceso de mediación.
- El Mediador Intercultural aprenderá a reconocer **los signos o indicadores personales de sorpresa, incomodidad o de disonancia cognitiva**³ cuando está frente a otras culturas, y aprender a desarrollar estrategias de respuesta y adaptación para re-establecer el balance y manejar las ambigüedades culturales o prácticas poco familiares o contrarias.
- El Mediador Intercultural reconocerá **los aspectos en la mediación o en la interpretación cultural en las que puede tener limitaciones o pocas capacidades** para desarrollar estrategias de co-mediación con intérpretes o especialistas culturales que ayuden en la preparación y facilitación del proceso de Mediación Intercultural.

El Mediador Intercultural tomará en cuenta los **mensajes que expresa** a través de su vestimenta, arreglos, ornamentos físicos y modo de presentarse ante los actores. Como el Mediador Intercultural no es el protagonista del proceso, sino los mismos actores, el Mediador Intercultural debe ser cuidadoso y mostrar una apariencia discreta, y no atraer la atención hacia él, como por ejemplo, con el uso de joyas u ornamentos costosos, o una vestimenta no acorde con el evento, etc.

Así mismo, el Mediador Intercultural reparará en su apariencia personal, maneras, tono de voz, formalidad que pueden ser percibidos por los actores. Y, en todo caso, debe tratar de conducirse de un modo cordial, discreto, pero a la vez, entusiasta de iniciar un proceso tan importante.

2. Análisis del conflicto, de los actores y del proceso

Para el entendimiento del caso, la Defensoría del Pueblo podrá analizar en profundidad los diferentes aspectos y formas en que se manifiesta el conflicto y se expresan las demandas por parte de los diferentes actores. Este análisis que debe tener profundidad analítica, implica diferentes tareas complementarias de reflexión y sistematización, tanto con los equipos de las Adjuntías, así como con especialistas en la realidad local o en la temática, o con otros posibles terceros a lo largo del proceso de Mediación Intercultural. Esto con la finalidad de procurar la mejora de la comprensión de la realidad y cosmovisión de los actores.

3 Se entiende por disonancia cognitiva la tensión psicológica que experimenta una persona cuando una idea entra en conflicto con sus creencias y es capaz de impactar en su actitud.

Acciones para el análisis y registro del caso

- **Trabajo de gabinete**, a partir de la documentación recogida e investigada por las oficinas defensoriales conjuntamente con la Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y Gobernabilidad.
- **Trabajo de campo**, a partir del trabajo de recolección, investigación y observación en la zona o territorio y con los actores involucrados en el caso.
- **Consulta con expertos y especialistas** locales o regionales, a partir de conversaciones e intercambio con personas conocedoras del tema, de la zona, del conflicto, y/o de las culturas involucradas en el caso.

Este análisis podrá iniciarse con el trabajo de gabinete, pero requerirá completarse con uno de campo a partir de entrevistas, tanto formales como informales, reuniones, grupos focales, observación, trabajo etnográfico y otras técnicas de investigación participativa.

a) Análisis de la problemática del conflicto

Desarrollar un análisis de la problemática y del contexto para entender el conflicto social como parte de un proceso mayor de relaciones culturales, históricas, sociales, políticas y ambientales.

Para ello, es necesario diferenciar entre la materia u objeto en disputa, el conflicto y la problemática del conflicto, distinguiendo los siguientes elementos:



- La materia del conflicto es el objeto cuya obtención, logro o uso determinado, se disputan los actores.

Por ejemplo, en los conflictos entre el Estado y los pueblos indígenas u originarios, el objeto de disputa o materia del conflicto es la tierra, el territorio, los recursos naturales y las visiones o cosmovisiones que los actores tienen respecto a ellos.

- El **conflicto** abarca todas las acciones que se desarrollan para alcanzar el objeto de la disputa. Es la fricción originada por el roce o confrontación de los actores; puede ser pacífico, enérgico o violento.
- El **problema del conflicto** es un componente de la realidad que se pretende cambiar o modificar para avanzar en una solución propuesta que, dependiendo de las responsabilidades, atañe a los individuos, la sociedad, las empresas y el Estado. Identificar el problema es el punto de partida para conocer la explicación principal sobre el conflicto.

En el caso del Perú, el tema de fondo de los conflictos socioambientales es que una parte sustantiva del modelo de crecimiento y desarrollo se basa en la extracción de materias primas y recursos naturales. Estos recursos se encuentran en los territorios de los pueblos indígenas u originarios de la sierra y selva. Estos pueblos se sienten amenazados por los impactos que los proyectos y las actividades extractivas puedan tener en sus vidas y sus territorios (derechos de los pueblos indígenas u originarios). Al existir distintas visiones y valoraciones respecto al territorio y la falta de titulación de las tierras de las comunidades generan tensiones y conflictos sociales que no son adecuadamente procesados por la debilidad de los mecanismos institucionalizados de diálogo intercultural.

Clasificar los conflictos por la materia-objeto del caso nos permitirá categorizar rápidamente y enfocar el problema que enfrenta a los actores, así como identificar las entidades del Estado que deben formar parte del proceso.

Para ello, se debe distinguir claramente entre: causas inmediatas, contexto, causas estructurales, detonantes o desencadenantes, a fin de tener claridad en el análisis del caso.

Es importante, igualmente, identificar cómo los actores entienden, expresan y verbalizan la problemática del conflicto; porque, a partir de ello, se recogerán los elementos que permiten entender la forma en que los actores comunican y comparten su entendimiento del mundo, y de qué manera la problemática afecta e impacta ese mundo.

b) Análisis de los actores

Para entender los planteamientos de los actores se necesita identificar: (1) el espectro amplio de actores en el escenario del conflicto, y (2) analizar las cosmovisiones y expectativas de cada uno de ellos y el tipo de relaciones que tienen entre sí. El mapeo debe identificar a todos los actores y determinar su nivel de representatividad, incluso de aquellos que no están registrados formalmente. Esto sucede, por ejemplo, cuando se exigen requisitos administrativos como la acreditación de los representantes de la sociedad civil o de alguna organización.

Por ejemplo, en Puno luego del “aymarazo” y también en Cajamarca durante el conflicto del proyecto Conga, se restringió la participación de representantes de la sociedad civil.

Esta situación también se presenta cuando se considera que los actores o representantes de los pueblos indígenas u originarios son solo aquellos que viven en la comunidad donde se realiza alguna actividad extractiva. En estos casos, los actores también son las comunidades que forman parte del mismo pueblo. No tomar en cuenta estos aspectos puede hacer fracasar un proceso de diálogo y de mediación. Es preciso tener en cuenta que los actores, siendo de la misma población, pueden tener diferentes posiciones respecto al problema del conflicto o a la forma de resolverlo. Por eso, es importante que la identificación de actores asegure que participen en el diálogo más allá de requisitos administrativos o burocráticos. Asimismo, para los actores puede ser importante que participen en el proceso otros miembros de la comunidad, debido a su aporte especial, por su rol de testigos, etc.

Por ejemplo, en el caso Aucayacu-Tingo María, la policía no quería que los niños participen en una marcha donde se protestaba por la libertad de los detenidos. Consideraban que se expondría su vida e integridad a alguna posible afectación. Para los manifestantes era importante que los niños marchen porque eran hijos de los detenidos. La DP recomendó que, en este caso particular, los niños podrían participar en la marcha siempre y cuando se tomen las previsiones para garantizar su integridad y su vida. Así se hizo.

Para ello, el Mediador Intercultural realizará un mapeo e identificación de actores utilizando las herramientas de análisis de actores desarrollada por la Defensoría del Pueblo para su actuación en conflictos sociales, pero **enfo-cándose, además, en los siguientes actores:**

<p>Actores principales o primarios</p>	<p>Identificar si en el contexto cultural, la tierra y el territorio, el ambiente, los antepasados, los elementos de la naturaleza, así como las creencias religiosas o códigos particulares de un grupo social, se constituyen en elementos fundamentales para identificar y caracterizar un actor en el conflicto. La cosmovisión de los actores, la protección, conservación y sostenibilidad de estos elementos pueden estar siendo afectados y, por tanto, su representación es asumida no solo por un actor sino también por otros actores.</p> <p><i>Para algunos pueblos, como los amazónicos o andinos, el sentido de pertenencia hace que los actores principales no necesariamente sean solo los representantes de la comunidad en cuyo territorio se pretende realizar alguna actividad económica o aprobar e implementar alguna medida administrativa. También se constituyen como actores los jefes o dirigentes de comunidades que pertenecen al pueblo de la comunidad afectada o las comunidades que están a lo largo de un río (cuenca). Por ejemplo, en el Lote 192(ex Lote 1-AB), en Loreto, (pueblos indígenas Achuar, Kichwa y Quechua de las cuencas del Corrientes, Pastaza y Tigre); o el Lote 116 en Amazonas (pueblos Awajún y Wampis) los jefes y dirigentes de estas comunidades, ubicadas a lo largo de una cuenca, pueden sentirse afectados, a pesar de encontrarse distantes de las zonas de exploración o explotación.</i></p>
<p>Actores secundarios</p>	<p>Identificar a los actores secundarios que se alinean con las posiciones principales contrapuestas en el conflicto. Distinguir aquellos actores secundarios que no se identifican plenamente con ninguna de las posiciones de los actores principales, pero que –al sentirse afectados o interesados– pueden ser claves en la gestión del conflicto como actores de paz.</p> <p><i>Algunos actores secundarios claves pueden ser las autoridades locales y líderes con prestigio y reconocimiento. Existen dirigentes o líderes que demandan que se respete sus derechos, como el de consulta y, a la vez, están dispuestos a dialogar con el Estado y las empresas para llegar a acuerdos que consideran favorables. Son líderes que se identifican con sus pueblos, pero también entienden que el Estado y las empresas pueden favorecer sus intereses respetando sus derechos.</i></p>
<p>Actores terceros</p>	<p>Identificar los terceros externos, aquellas personas o instituciones que intervienen en el proceso, sin haber tenido una vinculación previa con los actores del proceso. Actores que muestran una actitud de imparcialidad, que podrían tener un acercamiento más objetivo al conflicto. Su involucramiento se debe a sus competencias legales, su legitimidad o la experiencia que traen al proceso. Aunque pueden aportar con una perspectiva nueva y distinta –casuística, metodológica, etc.–, la efectividad de su intervención dependerá del grado de comprensión de los significados culturales de los actores.</p>

Actores terceros

Por ejemplo: la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad; organismos internacionales intergubernamentales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT); y los expertos o especialistas nacionales e internacionales en conflictos sociales, interculturalidad, procesos de diálogo entre otros, que provienen de contextos culturales diferentes al de los actores del conflicto pueden ser de gran ayuda, dependiendo de su disposición y capacidad para proyectarse hacia el universo cultural de las comunidades o de los grupos sociales diferentes. En el caso de pueblos indígenas u originarios, la Defensoría del Pueblo cuenta con personal con capacidad de comprender los contextos culturales aunque no siempre en número suficiente para atender todos los casos que se presentan.

Identificar los terceros internos, –propios de los Métodos Originarios de Resolución de Conflictos (MORCs)– aquellas personas o instituciones que intervienen en los procesos de manejo de conflictos en una comunidad o grupo, teniendo una fuerte vinculación con los actores debido a que provienen del mismo contexto cultural, comparten la historia, identidad u otro elemento esencial que los reconoce como un actor legítimo para promover la solución del conflicto. Su involucramiento se sustenta en las relaciones, el respeto o influencia que tienen sobre los actores o el proceso. En un proceso de Mediación Intercultural, este tipo de terceros pueden aportar su conocimiento de las dinámicas internas, de la cultura, del contexto, de los actores pero, sobre todo, su capacidad de validar un proceso y su habilidad para llegar a los actores en el lenguaje y con los códigos culturales, dado su poder de convocatoria.

Por ejemplo: ancianos de las comunidades, Apus, madre indígena, ex dirigentes, ex autoridades, rondas campesinas.

Identificar los terceros “en medio” o cuasi-mediadores⁴ aquellas personas o instituciones que intervienen en el proceso y se vinculan con uno o varios de los actores, debido a que comparten diversos aspectos culturales –idioma, etnicidad, pertenencia laboral, etc. Estos terceros pueden ser considerados como aliados colaboradores, ya que conocen el contexto del conflicto y son conocidos por los actores en sus distintas facetas y calidades de trabajo, liderazgo, pertenencia, etc. Los cuasi-mediadores también pueden asumir el rol de puente entre los distintos grupos o actores debido a esa capacidad para vincularse con uno u otro grupo. En ese sentido también, se les ha llamado puentes o traductores culturales.

Por ejemplo: religiosos, miembros de alguna iglesia, profesionales de la comunidad que se mantienen en contacto, especialistas que viven en la zona donde se produce el conflicto, que conocen o se han asimilado a la cultura de los actores involucrados; miembros de la comunidad que se han educado afuera, han aprendido el sistema, el idioma y códigos culturales de la otra cultura; servidores públicos –por ejemplo de los sectores de educación y salud– que mantienen un contacto prolongado con estos grupos.

4 En la literatura sobre Transformación de Conflictos, Juan Pablo Lederach introduce el concepto de cuasi-mediadores (1997).

c) Análisis sistémico⁵ cultural de los actores en conflicto

A partir de la identificación de las demandas, se hará un análisis sistémico para “descubrir” la cosmovisión y las causas o razones inmediatas y mediatas detrás de las demandas. Se deberá distinguir los siguientes niveles para cada uno de los actores mapeados inicialmente:

Posiciones	Las demandas sociales que realizan los actores. A veces en las demandas solo consta la descripción del problema pero no el pedido ni la forma de atenderlo. Este es el nivel más coyuntural de cómo se expresan las demandas (obedecen a percepciones inmediatas); aunque pueden ser planteadas también con un sentido estratégico ante una negociación.
Intereses	Las razones o motivaciones existentes , detrás de las posiciones o demandas sociales y políticas que tienen los actores, expresarían una verdad más certera sobre el conflicto.
Cosmovisiones y valores	<p>La visión del mundo, su propio orden y valores de los actores afectados por el conflicto, expresado a través de las demandas-posiciones o del pedido de satisfacción de determinados intereses.</p> <p>Es importante identificar y analizar las prácticas y características de los actores (dirigentes, líderes, empresarios, funcionarios) relacionadas con su forma de dialogar para que, posteriormente, se acuerden reglas y condiciones de diálogo basadas en una lógica igualitaria de respeto mutuo y no en una lógica de jerarquías donde un actor proveniente de una institución jerárquica –funcionario público o representante de una empresa– pretenda imponer la lógica de su institución.</p> <p>También es importante que se respete y valore el conocimiento y la racionalidad de los actores, como los pueblos indígenas u originarios, asociada a su relación con el territorio, la tierra y la naturaleza. Pero también de otros grupos sociales culturalmente diferenciados.</p> <p>En este nivel de análisis se encuentran las esperanzas, temores, preocupaciones de los actores en relación a cómo –cada uno de ellos– entienden el mundo y, en forma particular, sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El concepto de conflicto, es decir, qué entienden por conflicto, a qué situaciones orientan su atención para intentar resolverla, qué elementos identifican y qué valor les asignan. - La práctica del conflicto, es decir, las experiencias previas positivas o negativas que marcan el rumbo de lo deseable o no deseable en la forma de manejar los conflictos. Cómo actúan frente a una situación de conflicto.
Necesidades básicas	Aquellas necesidades humanas de sobrevivencia, identidad, seguridad, pertenencia, etc. que son intrínsecas a todo ser humano. Las necesidades básicas insatisfechas se expresarán y se satisfarán de diferente manera según las prácticas culturales.

d) Análisis del proceso

Un caso de conflicto social no es solo alguna problemática subyacente, es un fenómeno social dinámico y en desarrollo. Por ello, para entender ese proceso se deberá identificar las etapas y los cambios ocurridos a lo largo del ciclo de vida del conflicto social.

Identificación de factores que influyen en el proceso

Pueden ser las acciones de los actores, algunos eventos fortuitos, las intervenciones de grupos con intereses específicos, etc., que condicionan el proceso, pudiendo producir cambios durante cada etapa del conflicto:

⁵ El enfoque sistémico se caracteriza por comprender el conflicto como un todo, en sus múltiples interacciones e interdependencias sociales, políticas, económicas, culturales, etc. Los actores en el conflicto cumplen un papel fundamental en la construcción de un sistema.

- Identificar los factores que aceleran el conflicto.
- Identificar los factores que desaceleran el conflicto.

Este análisis permitirá al Mediador Intercultural estimular los factores que permiten desacelerar el conflicto social, así como controlar y manejar aquellos que lo aceleren.

Indicadores culturales de cada etapa del proceso de un conflicto

En cada etapa del proceso se puede identificar o elaborar indicadores culturales para reconocer cuándo se dan señales o indicios del desarrollo negativo del conflicto social. Estos indicadores deben construirse en relación directa con el concepto de conflicto que manejan los actores, porque la expresión de una situación de conflictividad varía según el contexto cultural.

Por ello, es importante observar cómo los actores comprenden y expresan aspectos claves como la confianza, o la forma particular de comunicarse e interactuar con otros actores. Esto puede variar en cada etapa del conflicto y dependiendo de ello, se afirmarán o deteriorarán las relaciones entre los actores.

*Por ejemplo, en el idioma awajún podemos encontrar algunas palabras para referirse a una situación de conflicto. Quizás la más común es “utugchat”, que expresa un **desacuerdo** sin que se hayan producido actos o conductas de violencia. En cambio, la palabra “maniamu” se refiere a un conflicto que implica **violencia** y concretamente alude al **enfrentamiento físico**. Un desacuerdo o “utugchat” puede convertirse en “maniamu” si no es resuelto a tiempo por el jefe de la comunidad, los ancianos y los mismos familiares. Cuando se llega a una solución o un arreglo se dice que se ha logrado un “epegkeamu”⁶.*

Indicadores culturales para cada etapa del proceso de un conflicto	
Surgimiento	Identificar cuáles son las expresiones y manifestaciones de la dinámica del conflicto, cómo los actores empiezan a verbalizar sus demandas o insatisfacciones en torno a la situación o problemática.
Escalamiento	Identificar cuáles son las expresiones y manifestaciones de la dinámica del conflicto en su etapa de estancamiento a partir de la presencia de factores que aceleran el conflicto y de aquellos factores que buscan desacelerarlo .
Crisis	Identificar cuáles son las manifestaciones de la dinámica del conflicto en que se genera una situación de crisis : agresión, daño, pérdida de respeto.
Espiral a otros procesos de crisis	Identificar cuáles son las manifestaciones de la dinámica del conflicto que muestran un riesgo creciente del desencadenamiento o multiplicación del conflicto en otro ciclo del mismo, más duro o polarizado. Por ejemplo, tener en cuenta si las declaraciones de una autoridad o funcionario, una medida administrativa, una ley o una actividad determinada no toman en cuenta que se afectarán lugares sagrados como un cerro, una cascada, una laguna, etc.
Desescalamiento	Identificar cuáles son las expresiones del conflicto que indican que –aunque el proceso pueda resurgir– una mejora en las relaciones entre los actores, un menor grado de tensión, etc.

6 Diagnóstico de concepciones, percepciones y prácticas indígenas sobre conflicto socioambientales y resolución de conflictos de los pueblos indígenas amazónicos. Vega, Ismael. Informe de Consultoría para CRS. Lima, Junio de 2011.

Cambios en las etapas del conflicto

Los **cambios substanciales** que ocurren a lo largo de cada etapa del conflicto, del tipo psicológico, social y material, pueden monitorearse (sistemas de monitoreo y alerta temprana con indicadores de escalamiento y desescalamiento).

- Los **cambios materiales** se pueden identificar a partir del tipo y frecuencia de las acciones que toman unos actores en contra de otros, pero que también tienen un impacto sobre el objeto del conflicto. Por ejemplo, el anuncio de un paro local con bloqueo de ríos obliga a la otra parte a evaluar los perjuicios que se pueden derivar de esa medida, recurrir a la fuerza pública o buscar una salida dialogada.
- Los **cambios sociales** a partir de nuevas formas de relación, comunicación o involucramiento de nuevos actores en el conflicto. Por ejemplo, las reuniones periódicas de las empresas con las comunidades para informar sobre la marcha de sus proyectos mineros o petroleros –especialmente si hay riesgos ambientales– será percibido como un acto de transparencia y respeto.
- Los **cambios culturales** a partir del abandono de ciertas prácticas pacíficas o de relación positiva, y la adopción de nuevas prácticas que rompen o debilitan la cohesión o armonía grupal o inter grupal. Por ejemplo, las comunidades que se decepcionan de los procesos de diálogo tienden a afirmar medios violentos de reclamo.
- Los **cambios psicológicos**, tales como las percepciones, interpretaciones y proyecciones que hacen unos actores sobre otros:
 - Percepciones negativas que se comparten con un grupo cada vez mayor de actores.
 - Discursos de líderes que alientan la confrontación.
 - Imágenes negativas que los medios reportan sobre los actores.
 - Énfasis en las actitudes negativas de los actores.

Por ejemplo, durante el conflicto de Bagua en el 2009, algunos actores usaron expresiones ofensivas contra los pueblos indígenas u originarios de la Amazonía. La experiencia de menosprecio ahondó la confrontación y redujo las posibilidades de una solución pacífica.

Etapa 3: Diseño e implementación del plan de Mediación Intercultural

OBJETIVOS DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

- Identificar la etapa del conflicto y la presencia o no de terceros.
- Evaluar si es posible o necesario generar nuevas condiciones en el proceso del conflicto a fin de aportar a su viabilidad.
- Determinar la participación del tercero, ubicando el espacio y el tiempo de dicha intervención y estableciendo objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Identificar las condiciones que harían posible alcanzar dichos objetivos.
- Establecer el punto de partida (una línea de base realista) sobre el cual se podrá medir, ajustar, adaptar y evaluar la intervención.

El proceso de Mediación Intercultural deberá diseñarse previo recojo de información, y mantener algunas válvulas abiertas para la incorporación permanente de **las perspectivas, intereses y cosmovisiones de los actores**. Esta flexibilidad del diseño garantizará su adaptación a las nuevas situaciones que se presenten.



1. Selección de objetivos de un proceso

Los objetivos pueden ser diversos según se trate de facilitadores, organizadores, auspiciadores y participantes. Cada quién tiene expectativas e intereses propios respecto de lo que se espera lograr con el proceso de Mediación Intercultural.

Los objetivos del proceso deberán hacerse explícitos a los representantes de las instituciones y líderes de organizaciones sociales, a fin de conocer sus expectativas.

En la medida que los objetivos están planteados de manera clara en la convocatoria, se dispondrá de un texto único que contenga la lógica del proceso.

2. Convocatoria de terceros

En determinadas circunstancias será necesaria la presencia de más de un tercero o el trabajo conjunto con otras personas que apoyen la facilitación del proceso. Su aporte se podría dirigir a:

- Ayudar a visibilizar la naturaleza compleja del conflicto –difícil o doloroso de reconocer para los actores–.
- Identificar las oportunidades del diálogo y persuadir a los actores de tomar ese camino.
- Colaborar en la comprensión de las expresiones y emociones de los actores.
- Ayudar a que los actores interactúen con respeto, buscando equilibrar el proceso.
- Recolocar el diálogo de los actores dentro de los objetivos del proceso, aclarando, parafraseando o introduciendo una nueva perspectiva.
- Ayudar en la búsqueda de opciones desde ángulos distintos.

<p>Identificación de terceros facilitadores de un proceso</p>	<p>Del mapeo inicial de los posibles terceros o facilitadores que puedan intervenir en el proceso, conduciendo, apoyando, o en otros roles, el Mediador Intercultural podrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recoger de los diferentes actores su opinión sobre el tipo de perfil, características, habilidades y funciones de las personas o instituciones que pueden intervenir en el proceso. • Realizar un análisis estratégico de los terceros a partir de las siguientes preguntas que el Mediador Intercultural formulará: <ul style="list-style-type: none"> - ¿A qué institución representa, qué tipo de antecedentes y legitimidad tiene frente a los distintos actores? - ¿Cuál es el mandato para intervenir en los procesos? ¿En qué rol? - ¿Con qué recursos se cuenta –económicos, relaciones, tiempo, etc.– y por cuánto tiempo para apoyar en el proceso? - ¿Qué capacidades se tiene para intervenir en el proceso? ¿Para coordinar con otros terceros? - ¿Quiénes pueden cumplir otros roles que complementen la tarea de la Defensoría del Pueblo a nivel regional y local en la gestión del conflicto, y en particular en la tarea de Mediación Intercultural?
<p>Involucrando a los diferentes tipos de terceros</p>	<p>El Mediador Intercultural debe preparar y analizar previamente el contexto y los objetivos de la entrada del tercero en el proceso de conflicto de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y convocar a todos los posibles terceros a partir del mapeo de los actores. • Pedirle al tercero que evalúe sus propios recursos de legitimidad, capacidades, habilidades personales para intervenir en el proceso, etc. <p>Identificar las lealtades, confianzas, compromisos previos, de los terceros con los actores en el conflicto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar qué terceros pueden intervenir en el manejo del conflicto para producir sinergias en el trabajo. • Organizar estratégicamente los roles a cumplirse en el proceso en base a las fortalezas y aportes de los terceros.

<p>Identificar los perfiles de los terceros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía cultural y capacidad para sentir y comprender las cosas desde la perspectiva cultural del otro o de un pueblo culturalmente diferente. • Reflexión, conocimiento y capacidad para reconocer el valor de la diversidad cultural y de otras formas de ver la vida (cosmovisión). • Comunicación y capacidad para transmitir y recibir mensajes verbales y no verbales claros y sencillos. • Capacidad para establecer relaciones –personales y grupales– horizontales, democráticas e interculturales. • Capacidad para enmarcar el proceso de diálogo en una perspectiva estratégica atendiendo las demandas inmediatas pero sin dejar de ver el mediano y el largo plazo que asegure la sostenibilidad de los acuerdos.
<p>Identificar y asignar los roles de terceros a ser cumplidos durante el proceso</p> <p>Coordinación entre actores</p>	<p>Los terceros puede cumplir varios roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rol de diseñador del proceso: aportar técnicamente en la planificación. • Rol de convocante: en algunos casos, dada su cercanía con algunos actores, puede facilitar la convocatoria. • Rol de capacitador: contribuir a explicar el conflicto y el sentido del diálogo en términos teóricos y prácticos. • Rol de intérprete cultural: revela las interioridades de una cultura y contribuye a su comprensión. • Rol de observador del proceso: toma nota y se mantiene atento al desarrollo del proceso. • Rol de unificador de las relaciones: procura tender puentes entre los actores. • Rol de facilitador: en determinadas circunstancias coadyuvara llevar adelante el proceso si se presenta una dificultad. • Rol de reconciliador: puede colaborar a restablecer las relaciones deterioradas o que se deterioren en el curso del proceso. • Rol de generador de opciones y de visiones: puede proponer alternativas viables para la continuidad del proceso y la elaboración de soluciones. • Rol del responsable de monitorear los acuerdos: puede asumir la tarea de hacer el seguimiento de los compromisos asumidos por las partes, informar de su estado y eventualmente gestionar el cumplimiento. <p>El Mediador Intercultural debe generar sinergias entre los posibles terceros acerca del entendimiento del conflicto. Se requiere una visión compartida e intervención coordinada.</p> <p>La Defensoría del Pueblo, así como las otras instituciones desde sus respectivos ámbitos, pueden apoyarse, acompañarse, complementarse con terceros que provengan de sectores de Gobierno, instituciones de la sociedad civil, terceros internos de las mismas comunidades, o los terceros ‘en medio’. De esta manera, se sumarán las habilidades, capacidades, conocimientos, relaciones, recursos o el reconocimiento social o moral de dichos actores. En algunas circunstancias la Defensoría del Pueblo será el Mediador Intercultural, en otras actuará como un tercero cumpliendo los roles descritos.</p>

3. Diseño del plan de actuación y desarrollo de condiciones

El proceso de Mediación Intercultural deberá tener un diseño acorde al caso concreto. Esta tarea se podrá hacer de manera participativa con los distintos actores, adecuándose a sus características culturales y tomando en cuenta sus propias prácticas de participación; especialmente la forma cómo están organizados, los procedimientos de consulta interna y sus sistemas de toma de decisiones.

Teniendo en cuenta el contexto particular de cada caso, el Mediador Intercultural deberá preparar con anticipación condiciones apropiadas como el fomento de un ambiente positivo, de actitudes constructivas, la búsqueda de actores externos que apoyen el proceso y, especialmente, de creación de confianza inicial, etc.

Durante la etapa preparatoria se podrá:

- Profundizar, ampliar o completar el diagnóstico previo del caso de conflicto.
- Establecer el compromiso de las partes en el proceso.
- Entender las premisas y narrativas de las partes desde sus múltiples identidades.
- Identificar el tipo de narrativas que expresan los actores sobre el problema del conflicto:
 - patrones culturales (conflicto de normas culturales);
 - nociones pre concebidas acerca de la relación entre los actores;
 - el futuro que visualizan los actores;
 - la influencia del contexto cultural en el patrón de relación entre los actores.
- Fortalecer la confianza en el Mediador Intercultural y en el proceso.
- Generar empatía con el sentimiento de las personas.

a) Condiciones personales

Objetivos:

- Desarrollar las capacidades de entendimiento y participación entre los actores para dialogar.
- Buscar la simetría de poderes y capacidades entre los actores.
- Desarrollar y promover otras capacidades y condiciones personales necesarias para el proceso.

Dependiendo de las capacidades, actitudes, disposición personal o grupal de los actores, el Mediador Intercultural evaluará:

**¿Cuál es la
voluntad de los
actores para
intervenir en
un proceso
de gestión de
conflictos?**

- Si los actores participan en el proceso por libre voluntad, o existe algún factor externo o interno que sostiene o condiciona su participación.
- Identificación de agendas ocultas o posibles obstáculos a la participación.
- Generar la voluntad de participación de los grupos o personas claves que tengan la capacidad de influencia en otros grupos, en contextos donde existe mucha desconfianza.
- Si existen las condiciones mínimas o básicas que necesitan los actores para asegurar que su participación no esté expuesta a riesgos o amenazas a su seguridad e integridad.
- Se podrán realizar conversaciones previas para evaluar el interés de los distintos actores en participar: ganancias y beneficios del proceso, factores motivadores o disuasivos de la participación, etc.
- Se podrá realizar un análisis cultural de lo que genuinamente dicen los actores, los temores que tienen, lo que la participación en el proceso representa para el actor o para su grupo de apoyo.

¿En qué tipo de procesos estarían dispuestos a participar los distintos actores?	<ul style="list-style-type: none"> • En procesos en los que la participación sea igualitaria y se reconozca el poder de todos. • En los procesos en los que la información fluya equitativamente y permita la formación de posiciones fundamentadas. • En los procesos en los que la capacidad creativa de los participantes para innovar sea un factor valorado por todos. • En los procesos en los que se sientan seguros de compartir su perspectiva del conflicto sin ser censurados por ello. La seguridad es la expresión objetiva de la confianza.
¿Cuáles son las capacidades de diálogo de los actores?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las experiencias de diálogo de los distintos actores y el grado de desarrollo de sus capacidades. • Trabajar previamente en talleres con los distintos grupos de actores las técnicas de diálogo —o inclusive técnicas de análisis de problemas y de conflictos— para generar una actitud positiva hacia dichos procesos. • Se podrá desarrollar talleres por separado o un taller conjunto para la profundización de esas capacidades, convirtiéndose en una oportunidad de acercamiento entre actores.
¿Qué tipo de liderazgos tienen los actores en el conflicto?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los tipos de liderazgo abiertos a participar en procesos de diálogo; liderazgos democráticos o autoritarios; liderazgos consolidados o precarios. • Ver de qué manera incidirían los líderes en el proceso.

b) Condiciones relacionales

Objetivos:

- Identificar las cargas emocionales, actitudes y marcos mentales que pueden influir en la participación e interacción entre los actores.
- Buscar la oportunidad de convocar a los actores previamente al inicio del proceso, para sensibilizarlos o trabajar con ellos sobre el tipo de relaciones que tienen con los otros actores, de manera de hacerlas más abiertas, con mayor disposición al intercambio y al diálogo.

Dependiendo del nivel de polarización de la situación que aqueja a los actores, se podrá trabajar previamente talleres de análisis, actividades de sensibilización y acercamiento, espacios para el conocimiento mutuo, etc.

¿Cuáles son los conceptos claves que manejan los actores acerca de la problemática que genera controversia?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar cuáles son las diferencias en las cosmovisiones de los actores. • Identificar las diferencias conceptuales durante el proceso para desarrollar un lenguaje común durante el proceso. • Identificar la terminología y conceptos claves que manejan los actores.
¿Cuál es el nivel de respeto mutuo entre los actores?	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar declaraciones, gestos, conductas que muestren los niveles de respeto que se tienen los actores entre sí. • Identificar las normas o pautas de participación que se necesitarían al inicio del proceso, para enmarcar las expresiones e interacciones. • Identificar cuáles son los espacios informales y formales que propiciarían nuevas formas de interacción y de re-descubrimiento del otro. • Analizar en qué aspectos del proceso, los terceros pueden apoyar en la construcción de confianza y respeto mutuo. • Considerar el desarrollo de espacios de acercamiento informal entre los actores.

¿En qué se basa
la confianza y
desconfianza entre los
actores?

- Entender en qué se basa la confianza (experiencias de éxito, cumplimiento de la palabra empeñada, reconocimiento mutuo de sus valores) y la desconfianza en las relaciones entre distintos actores (antecedentes negativos, incumplimiento de compromisos, indiferencia, agravio, desconocimiento).
- Identificar qué significa una relación de confianza para los actores (no se oculta información, se hace lo que se acuerda), y qué características tiene o debe tener un proceso que genera confianza.
- Identificar los gestos de confianza valorados entre los distintos actores desde sus propias culturas.

c) Condiciones culturales

Objetivos:

- Tener un diagnóstico preciso de los patrones y premisas culturales de los actores.
- Contar con un plan de acción para que los actores desarrollen una sensibilidad y un conocimiento cultural hacia los otros actores.

Dependiendo del nivel de conocimiento de la cosmovisión y del contexto cultural entre los actores se podrá trabajar previamente talleres de desarrollo de competencias culturales, actividades de sensibilización e inmersión cultural, espacios de intercambio cultural para el conocimiento mutuo, etc.

¿Cuál es el nivel de
sensibilidad hacia o
entre los actores?

- Evaluar cuánto se conocen entre sí, sean grupos, instituciones o personas. Identificar si los actores están conscientes de la legitimidad de las necesidades y preocupaciones de los otros actores, y si reconocen el valor que los otros actores ponen a esas demandas.
- Analizar el nivel de sensibilidad entre los actores.

Algunos funcionarios públicos piensan que la mejor manera de solucionar un conflicto consiste en explicarle a los dirigentes y jefes de las comunidades los beneficios o ganancias que van a tener si permiten que se implemente o se apruebe un proyecto en sus territorios. Mientras que muchos dirigentes o jefes indígenas u originarios creen que los representantes del Estado o de una empresa solo quieren extraer los recursos de sus territorios para conseguir la mayor ganancia posible. Por ello, la sensibilidad predominante es de desconfianza. Hay que asumir esta realidad desde el inicio para construir confianza entre los actores.

- Identificar qué espacios de encuentro e intercambio se pueden iniciar entre los distintos actores en procesos informales de intercambio, actividades que generen acercamiento, conocimiento mutuo, etc.

<p>¿Con qué habilidades y competencias interculturales cuentan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de qué contextos culturales vienen los actores. • Identificar qué competencias culturales tienen los actores para interactuar. • Analizar cómo se desempeñan los actores en ambientes culturales desconocidos. • Identificar las habilidades y competencias interculturales con que cuentan los participantes. • Identificar qué oportunidades hay para desarrollar cierto tipo de espacios de reflexión y sensibilización, talleres de desarrollo de capacidades, actividades de intercambio, etc. • Identificar quiénes pueden servir de “intérpretes o puentes culturales” en situaciones en las que no hay oportunidad de trabajar condiciones culturales previas. • Analizar y prepararse sobre cómo “re-nombrar” los posibles desencuentros interculturales y convertirlos en oportunidades de aprendizaje mutuo. • Identificar y trabajar con las narrativas positivas en el discurso de cada actor para desarrollarlas en el nuevo discurso entre los actores. • Identificar y trabajar con los conceptos, palabras, expresiones que pueden ser parte de un vocabulario común. • Se podrá desarrollar ciertas competencias culturales mínimas en forma previa, paralela o complementaria al proceso de Mediación Intercultural a fin de generar otro tipo de conciencia cultural hacia el otro.
<p>¿Cuál es la disposición cultural que tienen entre sí?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las creencias y temores o factores externos (tipos de liderazgo, discursos públicos, dinámicas psicológicas colectivas, etc.) que sustentan las actitudes y percepciones de los actores y grupos entre sí y que no contribuyen a la comprensión mutua. • Analizar la base de prejuicios y temores entre los actores. • Identificar oportunidades estratégicas para diseñar tareas grupales, ejercicios conjuntos, o una convivencia que permita el desarrollo de una sensibilidad cultural y se fomenten nuevos aprendizajes.

d) Condiciones estructurales

Objetivos:

- Tener un diagnóstico sobre la evolución del contexto social, político y económico, y su posible influencia o impacto sobre el conflicto.
- Desarrollar nuevos escenarios de participación, planes de contingencia y mecanismos de convocatoria alternos con los actores, en prevención a cambios significativos en el contexto que pongan en riesgo a los actores o al proceso.

Dependiendo del nivel de cambio en las condiciones estructurales, previamente se podrá realizar talleres de análisis de coyuntura entre los actores, planes participativos de contingencia, acciones de incidencia pública, etc.

<p>¿Cuál es el marco legal en dónde se desarrolla la problemática del conflicto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las implicancias legales que puede tener el proceso de gestión de conflictos. • Identificar los nuevos derechos que se pueden establecer en forma paralela al proceso. • Analizar el posible impacto de las responsabilidades legales sobre determinados hechos en la participación de los actores o sobre el objeto del conflicto.
<p>¿Cuál es el contexto sociopolítico y cómo puede influenciar el proceso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar si la variación en el contexto sociopolítico pone en riesgo el desarrollo del proceso. Por ejemplo, que algún Ministerio ponga en duda la necesidad de la Ley de Consulta Previa. • Identificar y explicar cómo el contexto sociopolítico pone en riesgo la participación de los actores. Por ejemplo, la falta de legitimidad de la participación del Estado o representantes de los pueblos indígenas u originarios. • Desarrollar un plan de contingencia idóneo durante la etapa preparatoria y/o durante la realización del proceso para garantizar la seguridad a todos los participantes a partir de los cambios en el contexto sociopolítico. • Identificar las alternativas para superar los cambios en el contexto sociopolítico en el corto y mediano plazo. Por ejemplo, brindando información adecuada sobre si estos cambios interferirán en el fondo del proceso. • Identificar los cambios necesarios para adaptar el proceso a las nuevas circunstancias y/o contexto sin poner en riesgo la seguridad y relación entre los participantes.
<p>¿Qué factores globales hay que tener en cuenta durante el proceso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las transformaciones a nivel global y su posible impacto en el desarrollo del proceso –cambio físico, ambiental, político y social. • Analizar cómo la nueva información proveniente de las tendencias globales o los avances científicos y tecnológicos pueden dar luz sobre aspectos de la problemática que no se habían considerado o implicancias e impactos que se desconocían.
<p>¿Qué políticas existentes pueden influenciar el proceso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar cómo la aprobación de nuevas políticas puede apoyar u obstaculizar el proceso, o la participación de los actores. • Analizar los cambios en el escenario político que pueden tener una influencia –tanto positiva como negativa– en el proceso. • Se podrá desarrollar un trabajo de incidencia con los políticos y otras autoridades tomadores de decisiones a favor del proceso.

e) Condiciones procesales

Objetivos:

- Tener un diagnóstico sobre las condiciones procesales necesarias para el desarrollo del proceso.
- Desarrollar nuevos escenarios de participación, planes de contingencia y mecanismos de convocatoria alternos con los actores, en prevención a cambios significativos en el contexto que pongan en riesgo a los actores o al proceso.

Dependiendo de las particularidades culturales, geográficas y climatológicas se deberá construir un proceso adecuado para la participación plena y oportuna de los diferentes actores, a partir del análisis siguiente:

<p>¿Cómo se pueden involucrar los distintos actores en la planificación participativa del proceso de gestión de conflictos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar cómo involucrar a los diferentes actores más tempranamente en la planificación del proceso para generar la apropiación, aceptación y validez. • Analizar cómo lograr una participación mínimamente aceptable y planificar el proceso dentro de los parámetros dados. • Identificar formas alternativas de lograr la contribución de los actores y sectores claves: tecnología de punta, comunicación a distancia, grupos focales, etc. • Identificar las distintas nociones de los tiempos, del espacio, del cuidado de la relación y de los actores, etc. para ser incluidas desde la planificación del proceso. • Identificar otros elementos importantes a tomar en cuenta para cada grupo o sector de actores que garanticen o promuevan su participación.
<p>¿Cómo se podrá proveer de información oportuna a lo largo del proceso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la estructura de comunicación que tienen los actores al interior de su grupo, pueblo, organización o institución. • Analizar cómo se puede brindar confianza a las bases, asociados o aliados de los participantes de que el proceso se desarrolla de buena fe, con transparencia y según los objetivos trazados. • Identificar los mecanismos para informar sobre el avance del proceso, con qué frecuencia, qué contenidos y qué mecánica se consensuará o estarán en desacuerdo sobre la comunicación. • Establecer un acuerdo respecto a la presencia de los medios de comunicación y establecer reglas sobre su rol.
<p>¿Qué logística se requiere durante el proceso?</p> <p>¿Qué logística se requiere durante el proceso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay una logística mínima que se debe preparar para un proceso colaborativo teniendo en cuenta la diversidad cultural. • Uso del lenguaje: Muchas veces los actores participan con mayor efectividad si se expresan en su lengua materna o prefieren expresarse en otra lengua. Se debe preparar la logística para que los actores puedan utilizar el idioma que les permita expresarse mejor. Se deberá contar con traductores o intérpretes para que traduzcan las palabras, expliquen y contextualicen los significados. Se debe preparar un equipo de traductores de dos personas como mínimo, para evitar el cansancio y la saturación del intérprete, y preservar la precisión en la interpretación. • Espacio ambiental: seguro, privado y neutral, acogedor, sin actividades paralelas, muebles y distribución física apropiada para acomodar –parados, sentados y en movimiento– a los participantes según edad, distintas capacidades y género, temperaturas moderadas –con capacidad para paliar temperaturas extremas–, con un balance ambiental –flora y fauna–. • Tiempos: para llegar y salir del lugar, movilizarse entre espacios, para socializar, descansar, encontrar y usar los servicios de primera necesidad, para alternar entre distintos tipos de actividades físicas y mentales, para personas con capacidades físicas distintas, para traducir e interpretar, grabar –audio, video o escrito–, informar a las bases y a los medios de comunicación. • Recursos para el bienestar de los participantes: alimentación adecuada, transporte, baños, comedor, espacio de descanso, espacio de alta concentración, espacio de desahogo y relajamiento, espacio de socialización, espacio de intercambio con el público o con los medios. • Tecnología y metodologías: apropiadas para el intercambio de información, análisis, aprendizaje, comunicación, identificación de los actores, retroalimentación, manejo de los tiempos, sistematización de la información, toma de decisiones, exploración de opciones, incorporación de nuevos recursos. • Otros arreglos que se requieren para garantizar la participación de personas de distinto género, edad, de capacidades físicas y mentales. <p>El Mediador Intercultural deberá verificar que la logística es la adecuada hasta los instantes previos al inicio del proceso.</p>

El Mediador Intercultural debe hacer las adaptaciones creativas posibles al espacio, tiempo, recursos, tecnologías y metodologías. El objetivo es maximizar la oportunidad del encuentro, incorporar elementos culturales como rituales, tradiciones, o prácticas, que le den un significado más propio de los participantes. Los rituales son importantes cuando permiten a las personas conectar con la identidad colectiva, con lo sagrado, u otro elemento clave en la vida de los actores; por tanto, es importante no banalizar, mecanizar, o faltar el respeto en los rituales. Si esto ocurriera, el Mediador Intercultural debe estar alerta para pedir disculpas y hacer enmiendas.

Por ejemplo, el Apu Khapia es una de las fuentes de agua más importantes de Puno. La empresa Patagonia tenía la concesión pero se dieron diferentes protestas para que no se concesione ese Apu. El Ministerio de Energía y Minas entró a conformar las mesas de diálogo y propuso crear un Área Nacional Protegida (ANP). La comunidad no aceptó esta propuesta porque no querían estar impedidos de acceder a esa zona para hacer sus rituales y ofrendas.

Se recomienda que los funcionarios de las empresas y del Estado conozcan la realidad *in situ*, y tomen en cuenta el contexto, los problemas y las alternativas. Esto permitirá, además, desarrollar una sensibilidad mayor hacia las comunidades. Las reuniones de las empresas o el Estado no deben ser para cumplir con las formalidades.

4. Procesos coadyuvantes al proceso de Mediación Intercultural

El proceso de Mediación Intercultural puede ser fortalecido con otros procesos paralelos coordinados con otras instituciones, organizaciones y actores públicos o privados que apoyan el proceso.

En una **etapa de escalamiento del conflicto** se pueden realizar intervenciones, acciones, programas y procesos que busquen la prevención o la aparición y/o escalamiento de un conflicto.

Procesos coadyuvantes para el manejo del escalamiento

- Procesos educativos para el conocimiento de los tomadores de decisiones o del público.
- Procesos educativos y de información a los medios.
- Talleres de análisis de las posibles consecuencias negativas del conflicto.
- Procesos de generación de confianza y buena voluntad para una negociación.
- Consensuar mecanismos para encauzar el conflicto en forma pacífica y de diálogo continuo.
- Desarrollar talleres de solución de problemas para generar conciencia y entender la problemática entre los actores claves del conflicto y tomadores de decisiones.

En una **etapa de crisis del conflicto**, en la cual existe el riesgo de acciones violentas entre los actores, se pueden realizar intervenciones, acciones, programas y procesos que busquen administrar las crisis; es decir, contenerla para que no se extienda, no se prolongue y no se agudice.

**Procesos coadyuvantes
para el manejo de la
crisis**

- Procesos de alerta e incidencia para los tomadores de decisiones o del público.
- Re-direccionar la crisis dentro de un proceso seguro para los actores.
- Corredores o espacios de paz.
- Acercamiento entre los actores con gestos conciliatorios
- Equipos especializados de manejo de crisis.
- Terceros en el rol de contención para la paz.
- Trabajo de coordinación con los medios de comunicación para la alerta de crisis.
- Talleres de evaluación de escenarios.
- Diálogo entre líderes.
- Suspensión de medidas de fuerza.
- Acuerdos sobre el tránsito de vehículos.

En una **etapa de estancamiento del conflicto** en el que los actores están entrampados en el proceso y no logran avances hacia la búsqueda de una solución, hay mucha frustración por los esfuerzos fallidos y la posibilidad de un deterioro de la situación; sin embargo, es una oportunidad para trabajar en:

**Procesos coadyuvantes
para el manejo del
estancamiento**

- Incorporar a un nuevo actor que pueda introducir una perspectiva distinta.
- Identificar los cuellos de botella y tratarlos por separado en talleres.
- Evaluar con mucha sinceridad en el futuro que les espera si no salen del estancamiento.
- Evaluar de qué manera el contexto favorece o no el avance del proceso de diálogo.
- Trabajar en la formulación de políticas que respondan a las problemáticas.
- Sensibilizar a los tomadores de decisiones públicas.

Para una **etapa de desescalamiento** en el que el conflicto disminuye en su intensidad, y los actores están predispuestos a buscar acuerdos e implementar compromisos, se puede trabajar en:

**Procesos coadyuvantes
para el manejo del
desescalamiento**

- Enviar mensajes constructivos y realizar actos de buena voluntad que permitan crear confianza.
- Facilitar la participación de los actores con mayor capacidad de diálogo y que mantengan abiertos los canales de comunicación con la otra parte.
- Procesos de educación y sensibilización al público, a diversos sectores de la sociedad civil, con actores claves.
- Educación y sensibilización a medios de comunicación.
- Evaluación del conflicto con los actores claves para obtener aprendizajes importantes, formular y negociar políticas adecuadas.
- Trabajo de diálogo, reconciliación y/o sanación entre los actores.

Etapa 4: Conducción de la Mediación Intercultural

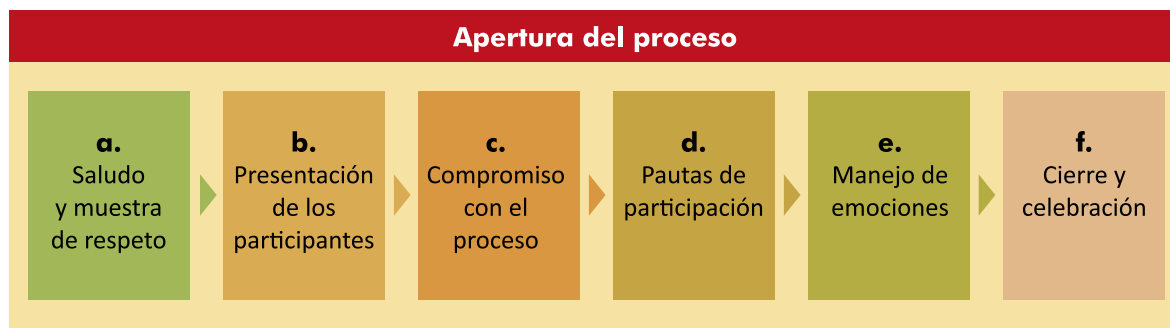
OBJETIVOS DE LA CONDUCCIÓN:

- Constituir un espacio de comunicación, entendimiento e intercambio cultural entre los actores.
- Establecer indicadores para medir los resultados e impactos de la intervención.

La Mediación Intercultural es el resultado cuidadoso de un proceso de análisis, diseño y preparación. Sin embargo, el proceso debe ser **flexible para adaptarse a los cambios y aprendizajes** que los actores experimentan durante el proceso mismo. El proceso de Mediación Intercultural busca crear nuevos entendimientos en un contexto donde las cosmovisiones de los actores pueden ser incompatibles, ignoradas, estereotipadas o invisibilizadas.

1. Apertura del proceso

El Mediador Intercultural deberá tomar en cuenta los diferentes aspectos de la apertura del proceso, dado que marcará en adelante la pauta y el tono de las conversaciones. Dicho esto, el Mediador Intercultural debe ser flexible para desarrollar todos estos aspectos:



a) Formalidad del saludo y las muestras de respeto

El Mediador Intercultural deberá conducir el proceso y, a la vez, ayudar a desarrollar las capacidades de los actores para mostrar una consideración positiva a las personas según su estatus, género, edad. En todas las culturas, existen formas específicas de mostrar respeto. El Mediador Intercultural es el encargado de hacerlo en los saludos de apertura. Sin embargo, antes de iniciar los saludos, el Mediador Intercultural deberá dar el reconocimiento a los participantes por acudir a la convocatoria y les agradecerá por la voluntad o confianza con el proceso:

Pautas para los protocolos de saludo

- Los saludos deberán ser acordes a las distintas formas de expresión cultural de respeto que tienen los actores.
- Utilizar símbolos verbales y no verbales que puedan significar el respeto que se merece el proceso y la participación de los actores.
- Emplear un tono de voz medio y expresiones en los idiomas locales, para demostrar un interés genuino y humilde por el desarrollo del proceso.
- Utilizar una posición del cuerpo, expresiones faciales, y el uso del contacto visual que sea sensible a las particularidades culturales de los actores.
- Ser cuidadoso en el uso del espacio personal y el espacio público, considerando la participación de las mujeres.
- Ser respetuoso del estatus y legitimidad de los actores de la cultura local.
- Incorporar prácticas locales tradicionales, regionales o nuevas prácticas con las que los actores pueden identificarse –en la apertura del proceso.
- Utilizar las lenguas locales –con apoyo de los intérpretes– para los saludos y muestras de respeto.

Por ejemplo, los pueblos Awajún y Achuar, entre otros, pueden usar ritos de saludo basados en las antiguas guerras tribales como una forma de expresar que están unidos y dispuestos a apoyarse entre ellos. Estos pueden percibirse erróneamente, desde un punto de vista occidental, como una muestra de amenaza. En otros pueblos, pueden realizar acciones de bienvenida con bebidas tradicionales como el masato o la chicha de jora, –asociadas al prestigio y el poder,– y puede ser importante compartirla como una señal de respeto.

b) Las presentaciones de los participantes y sus culturas

Las presentaciones de los participantes es el momento en el que los actores se ven cara a cara formalmente en el proceso, no obstante haber sostenido reuniones informales previas. Es la oportunidad para establecer quién es quién, conocer la trayectoria de cada uno, sus antecedentes, preocupaciones y, en la medida de lo posible, elementos de su cosmovisión. Las presentaciones permiten que este primer contacto sea la puerta de entrada a otra forma de conocerse, por lo que el Mediador Intercultural podrá utilizar diferentes tipos de metodologías que permitan a los participantes conocerse personalmente y en una forma culturalmente adecuada:

Pautas para las presentaciones de los participantes

- Iniciar las presentaciones incorporando las prácticas locales y de los actores externos importantes para que los actores se presenten, ellos y su grupo; o de la institución a la que pertenecen.
- Considerar el estatus de los participantes y quiénes tienen un estatus equivalente para dar la oportunidad de que ambos actores se presenten en forma equitativa.
- Promover una presentación de los participantes que permita el conocimiento grupal y personal.
- Promover todo tipo de metodologías de presentación que hagan sentir cómodos a los actores en un nuevo espacio: verbales, artísticas, con un objeto físico, a través de una narrativa o el uso de símbolos.

Por ejemplo, las presentaciones deben seguir un orden de acuerdo a la organización de la comunidad o de la organización del pueblo indígena u originario local, regional o nacional. Generalmente, el saludo lo inicia el jefe de la comunidad donde se realizan las reuniones o procesos de diálogo, dando la bienvenida y agradeciendo la presencia de los participantes. Posteriormente, lo hacen los dirigentes nacionales, regionales y locales si estuvieran presentes.

Los representantes de las instituciones públicas o privadas u otros participantes foráneos deben esperar a que los jefes de las comunidades o dirigentes de las organizaciones les inviten a sentarse en un lugar determinado y les den el uso de la palabra.

Hay que prestar atención a la forma en que las personas y grupos presentan su cultura a través de su forma de vestir, ornamentos, etc. Así expresan su identidad y la del grupo al cual pertenecen, dan a conocer su estatus. El Mediador Intercultural debe aprovechar la oportunidad de las presentaciones para que los actores se conozcan más entre sí, clarifiquen ideas o despejen prejuicios.

Por ejemplo, en una reunión entre organizaciones de los pueblos indígenas u originarios y funcionarios, los dirigentes de los pueblos indígenas u originarios acudieron con flechas y escopetas. Algunos funcionarios reaccionaron mal, pues interpretaron que portar armas, era una forma de amenazarlos.

El Mediador Intercultural deberá procesar y resumir las presentaciones para el conocimiento de todos los actores. Precizará quiénes están participando, cómo han llegado a este espacio, los procedimientos de toma de decisiones por parte de cada actor, etc.

Además, el Mediador Intercultural deberá presentarse a sí mismo, señalando de dónde es, el cargo y la función que va a tener en el proceso, su experiencia en facilitación, y algún otro elemento que lo conecte con los participantes, su contexto o el lugar.

Así mismo, los demás actores que estén en otros roles de apoyo o de observadores en el proceso de Mediación Intercultural deberán participar del acto de presentación de los actores y presentarse con la misma sensibilidad cultural y respeto hacia los participantes.

Si hay una solicitud para permitir la presencia de la prensa en el espacio, se deberá consultar en ese momento cuál es su parecer y qué decisión toman. En el caso de que no se acepte, el Mediador Intercultural consultará con los participantes si desean mantener informados a los medios, de qué forma y sobre qué aspectos del proceso.

c) El compromiso con el proceso y sus objetivos

Con frecuencia, los actores participan en el proceso de Mediación Intercultural con desconfianza y prejuicios. El Mediador Intercultural procurará convencer a los actores de estar ante una oportunidad que puede marcar un cambio en las relaciones en conflicto. Para ello, deberá hacer una **breve reseña de los hechos y precisar el motivo de la mediación (objetivos)**. Todas las veces que sea necesario, el Mediador Intercultural deberá hacer referencia a los objetivos del proceso. Podrá apoyarse con pizarras, papelógrafos, etc.

A partir de ello, el Mediador Intercultural debe **generar nuevos compromisos de participación** en el proceso, lo cual podrá estar marcado por nuevas expresiones verbales, rituales y de compromiso. Para ello puede:

Pautas para generar nuevos compromisos de participación en el proceso

- Incorporar un nuevo ritual ya identificado o consultado con los actores para establecer el inicio de un nuevo proceso de interacción entre los actores.
- Proponer o presentar una ofrenda, gesto, acción conjunta de los actores como señal de buena voluntad y compromiso hacia el proceso.
- Explorar con los actores nuevos símbolos, marcas o acciones que signifiquen un hito en las relaciones.

Cuando se trata de procesos de diálogo entre el Estado y los pueblos indígenas u originarios, es importante que los funcionarios hagan un reconocimiento o cuestionamiento sinceros de la injusticia y exclusión que históricamente han padecido los pueblos indígenas u originarios del país. Esto contribuye a crear un clima de confianza para llegar a acuerdos.

Luego, será necesario que los actores manifiesten de un modo explícito su compromiso con el proceso y su voluntad para llegar a acuerdos basados en el respeto a los derechos humanos y los derechos de los pueblos o cualquier otro grupo de derechos. En algunos casos será necesario suscribir actas de compromiso para llegar a acuerdos dentro la ley y las competencias de los representantes del Estado y las atribuciones de los representantes de los pueblos indígenas u originarios.

d) Las pautas de participación en el proceso

El Mediador Intercultural podrá **desarrollar con los actores una manera conjunta de participar en el nuevo proceso**, la participación de los actores a partir de “pautas” o “reglas” de interacción acordadas y aceptadas por ellos, expresando así respeto hacia el otro basado en el trato que les gustaría recibir para sí mismos.

Además, puede introducir otras pautas de interacción o participación considerando los **aspectos culturales**. Sin embargo, el Mediador Intercultural debe señalar que el objetivo de las pautas o reglas es facilitar una participación adecuada y respetuosa, y que estas pueden ser modificadas **por consenso** cuando la dinámica del proceso de mediación intercultural así lo requiera.

Pautas para construir las reglas de participación en el proceso

Es fundamental que los actores entiendan con claridad y respeten el sentido de las prácticas y estilos de expresión (comunicación). Deberán explicar su sentido y manifestar su compromiso con el proceso.

Levantar la voz al hablar en público, mirar a los ojos de los participantes cuando se habla, hacer bromas, usar tecnologías como el proyector o videos son algunas prácticas y formas de comunicación. Todas ellas deben ser explicadas y entendidas antes de iniciar el proceso. Esto evitará situaciones inesperadas de desconcierto y permitirá minimizar o anular las asimetrías de poder que se pueden presentar en el diálogo durante el proceso de participación.

Decodificar y dialogar con los actores acerca de lo que entienden cada uno sobre lo que es “buena participación” y las “mejores formas de hablar entre sí” en el proceso, y descubrir los **valores culturales** asociados con dicho tipo de participación y de intercambio: equidad, transparencia, justicia, reciprocidad, etc.

Proponer **un tiempo promedio o distinto** para cada actor para el entendimiento y procesamiento de la información.

Plantear los **diferentes modos o metodologías de cómo los actores procesarán lo expresado** durante el proceso: discusión en forma individual, colectiva, consulta con los líderes, los mayores o los Apus, socialización en la familia, en la comunidad, en la organización, etc.

Consensuar o proponer formas adecuadas de **participación para las mujeres**, jóvenes, ancianos y otras personas con estatus o capacidades diferentes.

El Mediador Intercultural deberá estar preparado para identificar y discutir con los actores el **manejo de posibles desbalances de poder** entre los grupos o individuos –por mayor estatus, recursos, influencias– sin poner en riesgo la integridad del proceso y de los actores.

Es muy importante tener en cuenta que el manejo de los tiempos para los pueblos indígenas u originarios es muy diferente al tiempo de los funcionarios o autoridades del Estado. Asimismo, se debe considerar que los miembros de las comunidades o de las organizaciones deben procesar y evaluar la información hasta llegar a un consenso antes de tomar una decisión que será transmitida por sus representantes. Los jefes de las comunidades o dirigentes de las organizaciones de los pueblos indígenas u originarios no toman decisiones si no cuentan con el mandato de las comunidades. Por ello, los actores, particularmente los funcionarios y autoridades, deberán ser lo suficientemente flexibles y respetuosos para no condicionar el proceso al tiempo que se maneja desde la lógica de las instituciones estatales –donde los tiempos son rígidos y sujetos a una agenda previa.

También es necesario facilitar la mayor participación posible de los actores representantes de los pueblos indígenas u originarios y de sus representados para asegurarse de que no queden preocupaciones o preguntas sin atender y resolver.

e) El manejo de las emociones

Las emociones están siempre presentes en situaciones de conflicto porque los actores vienen con una carga emotiva que expresa una historia de desencuentros y conflictos. El Mediador Intercultural debe asumir que los actores experimenten desconfianza, miedo, deseos de venganza o resentimiento etc. Generalmente las emociones de los actores de un conflicto son negativas, aunque también pueden ser positivas, y el Mediador Intercultural debe asumirlas como parte del proceso.

Por todo esto, es fundamental que el Mediador Intercultural busque manejar las emociones antes que cortarlas o evitarlas. El Mediador Intercultural debe dejar que se expresen las emociones y manejarlas, excepto que ponga en peligro el proceso de diálogo. Si esto último fuera una posibilidad se debe consultar o acordar

previamente con los actores para buscar un espacio donde expresen sus emociones, una vez que se sientan más tranquilos, retomar el proceso de diálogo.

El manejo de las emociones está íntimamente ligado a la cultura de los actores. En este aspecto, el Mediador Intercultural deberá familiarizarse con las **formas culturales, organizacionales e institucionales en que los actores muestran emociones**.

Ejemplo: No hace mucho, las mesas de diálogo tenían un carácter vertical: el funcionario del Estado peruano que iba desde Lima a las zonas en conflicto social, olvidaba su rol de servidor público, exigiendo “respeto” por su condición de trabajador estatal. Sin embargo, no tenía el mismo respeto a las poblaciones con quienes interactuaba, desdeñando sus dinámicas locales, dejando de lado cualquier trato horizontal. En vez de esto, procuraba una relación vertical, demandando “privilegios” supuestamente respaldado por su investidura.

Por todo esto, es fundamental que el Mediador Intercultural busque manejar las emociones antes que cortarlas o evitarlas. Se debe dar **espacio a la expresión de emociones**, si las emociones se expresan, los actores se desahogan y la emotividad disminuye. Esto favorece el diálogo.

También se puede establecer acuerdos con los actores para indicar los sentimientos que experimentan de una manera constructiva que reconozca dichas emociones; por último, el Mediador Intercultural puede obtener el permiso para que pueda “nombrar” aquellas situaciones en las que los actores expresan emociones negativas y positivas:

Pautas para el manejo de las emociones

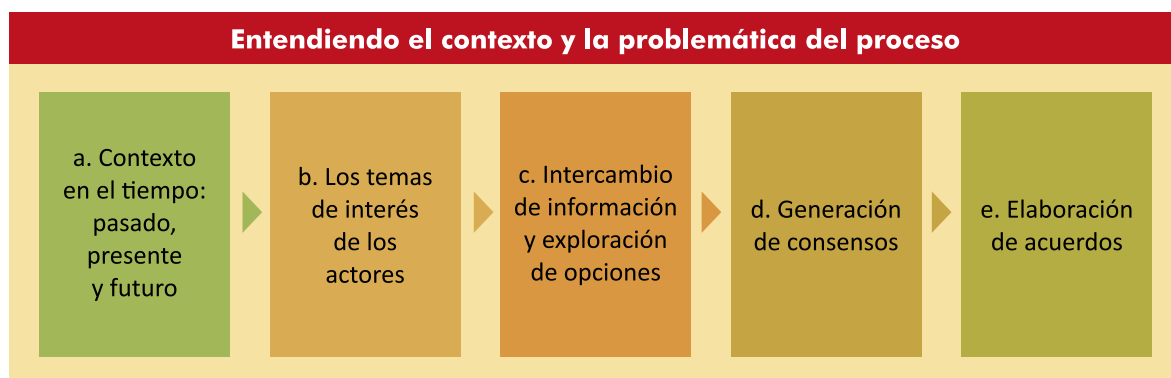
Se sugiere:

- Tratar de poner en claro el uso del lenguaje corporal y facial.
- Identificar con los actores ciertos códigos no verbales que puedan generar desencuentros en la comunicación durante el proceso.
- Traducir a los participantes, en lo posible el sentido utilizado en las expresiones de los actores, incluso si se trata de expresiones de humor.
- Consensuar con los actores nuevas **formas de catarsis** durante el proceso.
- El Mediador Intercultural debe advertir en forma inmediata **la incomodidad de los actores** frente a la revelación de información privada.
- El Mediador Intercultural debe tener una actitud de escucha activa; es decir escuchar con atención, con sensibilidad cultural y empatía para entender bien e inspirar confianza. Esto permitirá equilibrar lo racional con lo emocional.
- Se debe dar espacio a la expresión de emociones. Si las emociones se expresan, los actores se desahogan y la emotividad disminuye. Esto favorece al diálogo.
- **Una forma de manejar las emociones, especialmente las intensas, es la paráfrasis (parafrasear). Consiste en reconocer la emoción que expresan los actores, pero con otras palabras, e identificar las ideas o sentimientos centrales de modo que reconozcan que han sido entendidas.**
- También es importante hacer sentir a los actores que es “normal” que sientan y expresen sus emociones.
- **El llanto de los actores, especialmente de las víctimas de constantes situaciones de violación de sus derechos debe merecer respeto.**
- **El Mediador Intercultural concederá el tiempo necesario para que el actor exprese su dolor o pérdida.**

2. Entendiendo el contexto y la problemática del proceso

El contexto social es clave para entender al individuo y su identidad, la cual se construye a partir de mitos, tradiciones, creencias, valores, y se despliega a través del discurso. La exploración del contexto permitirá entender a los actores y al Mediador Intercultural cómo la problemática del conflicto aparece, se desarrolla, y qué opciones de solución visualizan los actores.

Antes de iniciar cualquier discusión puntual o temática, el Mediador Intercultural deberá facilitar la conversación entre los actores, pidiendo que planteen el contexto de los temas o de la discusión.



a) El contexto a través del tiempo

La explicación del contexto del problema es una oportunidad para examinar las propias posiciones y, por otra parte, la cosmovisión de los actores. Por ejemplo, un actor puede empezar haciendo un recuento del pasado, de los acontecimientos históricos importantes. Mientras tanto, otro actor puede plantear cómo sus planes a futuro son truncados a partir de la problemática.

Sean cuales fueren los hitos temporales desde los que los actores contextualizan la problemática, el Mediador Intercultural tendrá que hacer una recomposición de los diferentes “tiempos” narrados por los actores, hacia una narrativa nueva que integre las distintas concepciones de la problemática a través del tiempo.

Visiones del pasado

Para aquellos actores en cuya cultura se valoriza mucho las tradiciones, el legado de los antepasados, la procedencia y el origen de las cosas, entre otros, el Mediador Intercultural podrá a través de distintas metodologías explorar las visiones del pasado que tienen los actores pero, especialmente, alentará a los participantes para que narren sus historias:

Pautas para identificar las visiones del pasado

- Desarrollar una línea de tiempo del proceso para “historizar” los efectos del problema en la persona.
- Mapear los efectos de posibles problemas (costos del conflicto en cada persona y en lo material) y en sus allegados.
- Desarrollar un entendimiento común de las partes sobre la historia de ese posible problema.
- Escuchar las historias y narrativas de cada uno de los actores, identificando cómo las cuentan, cómo se narran los procesos históricos y culturales que explican los hechos e intereses de los actores.

Los ancianos y líderes antiguos de las comunidades o pueblos pueden ayudar en esta parte, compartiendo la memoria del pasado y los cambios producidos.

También ayuda apoyarse en los mitos de las comunidades y pueblos. Actualmente existen investigaciones sobre mitos de los pueblos indígenas u originarios que pueden facilitar la participación y el diálogo en torno al pasado y la historia de los pueblos.

Visiones del presente

Para aquellos actores en cuyas culturas se valora la espontaneidad, la improvisación, los resultados tangibles, entre otros, el Mediador Intercultural podrá –a través de distintas metodologías– explorar las visiones del presente que tienen los actores:

Pautas para identificar las visiones del presente

- Las partes describirán la problemática desde su perspectiva.
- Incorporar la perspectiva cultural de los actores en el entendimiento del conflicto.
- Conocer qué efectos ha tenido el problema en la persona.
- Tener presente cuáles son los temas dominantes.

Aquí puede ser útil presentar los materiales audiovisuales que abordan las problemáticas actuales de los pueblos indígenas u originarios. También se puede abrir un espacio para que los actores presenten su análisis y propuestas ante la situación actual.

Visiones del futuro

Para aquellos actores en cuya cultura se valoriza mucho la planificación, los resultados e impactos a futuro, etc., el Mediador Intercultural podrá –a través de distintas metodologías– explorar las visiones del futuro:

Pautas para identificar las visiones del futuro

- Desarrollar un significado compartido del conflicto y sus soluciones.
- Desarrollar un nuevo discurso en el que ambos estén incluidos.
- Identificar experiencias nuevas, no tan vinculadas a la historia del conflicto.
- Desarrollar esta nueva historia como una relación hacia el futuro de las partes.

En los últimos años, los pueblos indígenas u originarios han comenzado a formular, con el apoyo de asesores y técnicos, planes de vida, agendas políticas y propuestas englobantes como la del buen vivir. Los Mediadores Interculturales pueden valerse de estos elementos para explorar las imágenes o visiones de futuro.

b) Hablar sobre los temas de interés de los actores

La discusión de los temas de interés de los actores puede estar organizada, presentada o introducida de diferentes maneras –una agenda de negociación, un pliego de reclamos, una historia, una fábula, una metáfora, etc.– según sea la manera cultural más apropiada de plantear los temas. Sea cual fuere la manera en la que se presentan los temas, es una oportunidad para entender cómo los comprenden y se relacionan con ellos.

En este momento del proceso, el Mediador Intercultural habrá identificado los puntos de interés presentes en los discursos de los actores, una vez mostrados, propiciarán acuerdos sobre la forma y orden de discutir dichos temas.

El Mediador Intercultural facilitará la discusión para ayudar a las partes a entender:

Pautas para hablar sobre los temas de interés de los actores

- Definir el conflicto desde los puntos de vista de los diferentes actores.
- Señalar los costos, impactos, efectos e influencia de los temas en discusión en la persona, grupos, colectividades.
- Esclarecer significados inmersos en las narrativas o discursos de los otros actores.

c) Intercambio de información y exploración de opciones

El proceso de intercambio de información y el proceso de exploración de opciones pueden ser procesos paralelos, consecutivos, sobrepuestos, cíclicos, continuos, etc. en el que depende de cómo los diferentes actores tienen la práctica de ordenar la información, los pensamientos y generación de opciones.

El Mediador Intercultural facilitará un nuevo proceso de intercambio sobre los temas de discusión en los que hay diferentes saberes, formas de conocimiento, o maneras de llegar a la “verdad”. En esta tarea, será clave la labor de **“interpretación” y “reinterpretación” utilizando metáforas**, ejemplos y significados familiares a cada actor, para explicar los significados ocultos a la cultura del otro actor.

Pautas para el intercambio de información y exploración de opciones

- Interpretar y reinterpretar –según los procesos mentales de los actores– para la generación de conocimiento.
- Utilizar ejemplos que se adapten a la lógica deductiva o inductiva de los actores.
- Utilizar ejemplos, historias, metáforas y otra información válida y creíble con la que estén familiarizados los actores –científica, experiencial, práctica, oral, mágica o religiosa–.
- Trabajar la exploración de opciones utilizando elementos de los distintos procesos con los que están familiarizados los actores –colectivo, individual, práctico, teórico, etc.–

d) Generación de consensos

La generación de opciones está ligada a la forma en que los diferentes actores toman decisiones culturalmente. Para algunos actores el proceso puede ser un proceso lógico intelectual, para otros es un proceso de generación de confianza, construcción de relaciones y reconocimiento de afectos. El Mediador Intercultural deberá desarrollar una nueva forma aceptable de generar consensos, que no contravenga los valores intrínsecos de la cultura de cada parte, ni del Mediador Intercultural. En los casos de conflictos donde las cosmovisiones de los actores tienen pocos elementos o ninguno en común, el Mediador Intercultural tendrá que ayudar a desarrollar un nuevo marco de entendimiento en el que ambos actores encuentren, desarrollen o construyan algún punto inicial de consenso.

Pautas para la generación de consensos

- Utilizar los diferentes elementos de los mecanismos culturales de generación de consenso de los actores.
- Incorporar los criterios o valores relacionados para cada uno de los actores en la nueva forma de generar consensos.
- Incorporar en el nuevo proceso los criterios de cómo los actores manejan culturalmente las opciones diferentes o minoritarias.
- El Mediador Intercultural debe estar atento a cuidar y fortalecer el aspecto relacional durante la generación de consensos; para ello, es clave identificar la compatibilidad de las narrativas y discursos de los actores para encontrar elementos o puntos en común.

En la medida que las racionalidades indígenas están guiadas por sus experiencias de vida, valores, redes sociales, emociones y afectos, es importante considerar estas características para comprender la racionalidad que sustenta las demandas de los pueblos indígenas u originarios y la búsqueda de consensos en los procesos de diálogo y negociación en el marco de un conflicto.

e) Elaboración de acuerdos

Los acuerdos representan la co-autoría de la nueva narrativa construida por los actores del conflicto que han participado en el proceso de intercambio y entendimiento cultural. Aquí es importante tener en cuenta que los pueblos indígenas u originarios tienen mecanismos de toma de decisiones condicionados culturalmente. La negociación, y especialmente los acuerdos, están sujetos a los márgenes del poder que les otorga las comunidades. Es decir, los dirigentes y líderes de los pueblos indígenas u originarios no pueden tomar decisiones respecto a si está de acuerdo o no, si antes no reciben la autorización y obtienen el consenso de sus comunidades. El jefe de una comunidad y los dirigentes no tienen poder en sí mismos, porque el poder está en las comunidades. El Mediador Intercultural debe tener en cuenta esta característica y asegurarse de que el acuerdo se tomará con el respaldo y aprobación de las comunidades o poblaciones.

En aquellos casos en donde las partes han llegado a acuerdos de principios, de entendimiento, de acciones a tomar, etc. se podrá medir los acuerdos según los criterios que definan las partes. En aquellos casos en donde las partes no lleguen a acuerdos, se tendrá que evaluar y continuar el proceso con pasos pequeños pero concretos de generación de confianza. El acuerdo es un punto de culminación del proceso de Mediación

Intercultural pero, además, puede ser el inicio de un proceso mayor de implementación de todo aquello que se ha explorado, conversado y consensuado; y por tanto, de demostrar en la práctica los compromisos, la voluntad y las nuevas relaciones.

Pautas para la elaboración del Acta de Acuerdos:

- Tener en cuenta los requerimientos formales de las partes al elaborar el Acta de Acuerdos. El documento debe ser confiable para ambos.
- Explicitar los alcances de los acuerdos para conocer cómo se están entendiendo.
- Dejar establecido el mecanismo de seguimiento de los acuerdos y a los responsables de hacerlo, así como la información periódica sobre su implementación.
- Señalar los plazos de ejecución de los acuerdos.
- Evaluar la conveniencia de señalar en el acta los temas pendientes de acuerdo.
- El Acta de Acuerdos debe ser leída y validada por todos los participantes.
- Celebrar con los actores el logro de acuerdos a través de rituales, fiestas, reuniones de socialización respetando en lo posible las prácticas locales y considerando las limitaciones de tiempo que tienen los actores.

Para los pueblos indígenas u originarios, es importante la elaboración de actas y cartas de compromiso en donde se expresen claramente los acuerdos logrados y compromisos asumidos. La firma de estas actas constituye un acto valorado por ellos.

Etapa 5: Seguimiento y Evaluación de la Mediación Intercultural

1. Seguimiento de los acuerdos suscritos en el proceso de diálogo

OBJETIVOS DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO:

- a) Desarrollar criterios para dar seguimiento a los acuerdos y su implementación.
- b) Desarrollar un proceso de seguimiento como herramienta de prevención.
- c) Desarrollar capacidades en los actores para documentar cumplimientos e incidentes o problemas con la implementación.
- d) Fortalecer relaciones entre actores e instituciones claves para dar seguimiento al proceso de Mediación Intercultural.
- e) Utilizar una matriz de seguimiento de acuerdos en la que se anotan los avances.

La Mediación Intercultural necesitará un seguimiento del cumplimiento de los acuerdos, así como de la evolución de las relaciones interculturales entre los actores. El Mediador Intercultural, los mismos actores, otros terceros, nuevas instituciones u organizaciones que se hayan sumado al proceso pueden asumir el seguimiento de los acuerdos. El beneficio de que sean los mismos actores es que genera una mayor participación y empoderamiento. Otra ventaja de que sean otros actores e instituciones es que traen nuevos recursos, perspectivas y energía para continuar el proceso. Cualquiera que sea el modelo de seguimiento que construyan los actores, se podrán utilizar diferentes metodologías de seguimiento apropiadas culturalmente para obtener los siguientes alcances:

Pautas para el seguimiento de los acuerdos

- Diseñar una matriz de seguimiento de los acuerdos en la que anotar los avances en base a indicadores de progreso.
- Organizar la distribución de la información a los actores y establecer el mecanismo de coordinación.
- Alertar a las partes respecto de un acuerdo no cumplido o retrasado.
- Identificar escenarios de riesgo para el cumplimiento de un acuerdo.
- Informar periódicamente sobre los avances, logros y dificultades.
- Tener en cuenta las respuestas tempranas de los actores y las organizaciones sobre las dificultades del proceso y sus posibles consecuencias.
- Identificar los avances en las políticas estatales orientadas a resolver las causas estructurales de largo plazo.
- Aprovechar el seguimiento del proceso para generar nuevas oportunidades de aprendizaje entre los actores.

2. Proceso de evaluación de la Mediación Intercultural

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN:

- a) Proveer a todos los actores de herramientas e información sobre los avances obtenidos en el proceso de Mediación Intercultural.
- b) Generar un entendimiento común sobre los resultados del proceso de Mediación Intercultural.
- c) Ayudar a los actores a determinar si sería viable manejar otros procesos de conflicto social.

Una evaluación del proceso de Mediación Intercultural ayuda a reunir elementos para el balance de lo realizado hasta ese momento. La evaluación permitirá hacer correcciones, tomar nuevas rutas, incluir nuevos participantes. Puede y debe hacerse de manera participativa pero bajo la conducción del Mediador Intercultural.

Pautas para la evaluación de la Mediación Intercultural

- Hacer un balance sobre las oportunidades logradas por la Mediación.
- Aprender sobre la calidad y el valor de la Mediación Intercultural. Por ejemplo, señalando que este respeto por las culturas es una forma de fortalecer la democracia.
- Desarrollar una rendición de cuentas de los actores con respecto a los compromisos asumidos. Todos los involucrados participan como muestra de transparencia y buena fe con el proceso.
- Evaluar conjuntamente con los interesados o participantes los resultados, cambios significativos e impactos del proceso de Mediación Intercultural de modo que todos se involucren en el proceso.
- Identificar qué factores posibilitaron o imposibilitaron el logro de los acuerdos.
- Señalar el grado de satisfacción de las partes con el proceso en sus distintos momentos.

Al realizar el balance del proceso de diálogo conducido por un Mediador Intercultural, la Defensoría del Pueblo y otras instituciones pueden recoger aprendizajes a fin de perfeccionar y legitimar estos espacios y procedimientos. El diálogo intercultural debidamente organizado y conducido es una herramienta poderosa de defensa de derechos y fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.

III. Glosario⁷

Acuerdos

Son los resultados del diálogo en los cuales coinciden las partes en conflicto. Deberán reflejar su voluntad y el compromiso honesto de cumplir los compromisos plasmados y suscritos en un acta formal. Los acuerdos deben contener la obligación de hacer, no hacer o dar; y los mecanismos de su cumplimiento, seguimiento e interpretación y decisión sobre su sentido en caso de discrepancias.

Conflicto social

Proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios y esa contradicción puede derivar en violencia. El conflicto es inherente a la vida. Es una característica natural e inevitable de la existencia humana y la interacción social.

Comunicación

Es el proceso de transmisión e intercambio de mensajes portadores de información entre actores que adquieren los roles de emisores y receptores. La comunicación puede realizarse de manera verbal cuando el mensaje está constituido de palabras, o de manera no-verbal, cuando el mensaje es transmitido a través de otros medios como gestos, movimientos o posturas corporales.

Consenso

Es el acuerdo resultante de la voluntad de todos los actores de un proceso de diálogo. Se puede considerar consenso tanto a la unanimidad como a un acuerdo ampliamente mayoritario.

Cosmovisión

Manera de entender y relacionarse con el mundo, lo cual implica una cultura, valores y principios compartidos por una comunidad de personas. Esta definición no está restringida a pueblos indígenas u originarios, grupos religiosos, u organizaciones culturales, sino que considera toda comunidad en zonas urbanas o rurales que ha desarrollado una forma propia de interpretar el mundo que los rodea.

Cultura

Conjunto de concepciones, discursos y prácticas que caracterizan a una comunidad o sociedad y que se construyen en la relación e interacción con los otros. La cultura se transmite históricamente a través de formas simbólicas que comunican, perpetúan y desarrollan el conocimiento y las actitudes frente a la vida (Geertz, 1989).

Diálogo intercultural

Es una forma de comunicación mediante la cual actores provenientes de culturas diversas interactúan para compartir información en procura de lograr un entendimiento. Durante el proceso, los participantes experimentarán cambios en sus puntos de vista, percepciones y conocimientos. El propósito del diálogo intercultural no es eliminar las diferencias ni reducir una cultura a otra, sino garantizar la coexistencia sobre bases comunes.

Emociones

Son estados psicológicos presentes en las actitudes y conductas de las partes en el conflicto y que pueden contribuir a su calma o exacerbación. Las partes experi-

⁷ Estas definiciones han sido tomadas del “Protocolo de Intervención Defensorial en Procesos de Consulta Previa desde una Perspectiva de Prevención de Conflictos Sociales”, del “Protocolo de Actuación Defensorial en Conflictos Sociales”, y de bibliografía complementaria.

mentan miedo, enojo, desconfianza, suspicacia, deseos de venganza, resentimiento; pero también pueden experimentar esperanza, serenidad, confianza, solidaridad. Cada tipo de emoción corresponde al momento por el que pasa el conflicto. Las emociones negativas, aunque sean en muchos casos comprensibles, deterioran y bloquean la comunicación, por lo que deben ser manejadas antes que cualquier otro asunto. Cuanto más intenso el conflicto, mayores son las emociones.

Empatía cultural

Capacidad para sentir y comprender las cosas desde la perspectiva cultural del otro o de un pueblo culturalmente diferente; además, implica tener capacidad para establecer relaciones personales y grupales horizontales, democráticas e interculturales. Reflexión y conocimiento, capacidad para reconocer el valor de la diversidad cultural y de otras formas de ver la vida (cosmovisión).

Facilitación

Proceso que promueve el intercambio efectivo entre las partes, las ayuda a participar, negociar y discutir grupalmente.

Identidad cultural (en los pueblos indígenas u originarios)

Conjunto de características referidas a una forma particular de relación con el territorio, la conciencia de un pasado y un origen ancestral común; tradiciones y prácticas compartidas que distinguen a un grupo en relación a otros. La etnicidad es dinámica y compleja. No debe reducirse a la conservación o pérdida de ciertos rasgos culturales, ni a la incorporación de elementos de otras culturas, sino que se expresa en la recreación de una adscripción particular distintiva que se remite a la tradición cultural pero que simultáneamente se transforma con la historia vivida.

Interculturalidad

Es una perspectiva que explicita y reconoce las diferencias culturales en la sociedad y, a partir de ellas, la desigualdad en las relaciones de poder. La interculturalidad evidencia la supuesta jerarquización de la diversidad cultural, que ha provocado la exclusión de algunos sectores de la sociedad, como los pueblos indígenas u originarios. La interculturalidad crea condiciones para incluir perspectivas distintas en relación al desarrollo, la idea de vida en comunidad, el valor de

la naturaleza, etc. En la relación intercultural surgen cuestionamientos a paradigmas, se proponen otros y se puede llegar a una nueva distribución del poder entre todos los actores.

Mediación Intercultural

La mediación intercultural es un mecanismo de interacción entre personas y grupos culturalmente diferentes para el mutuo entendimiento y colaboración. Su objetivo es que las partes busquen intencionalmente conocerse, comprender sus problemas y solucionarlos, respetando su cosmovisión pero esforzándose de buena fe por transformar los conflictos. El Mediador Intercultural contribuye a construir un nuevo contexto de relacionamiento y diálogo entre los actores, de modo que surjan oportunidades para el cambio positivo a nivel de la comunicación social y cultural, las prácticas políticas y las actividades económicas. Está implícito en la Mediación Intercultural el reconocimiento mutuo de valores y tradiciones cuya singularidad, no obstante, debe enmarcarse dentro de los márgenes del respeto a los derechos humanos establecido en los tratados internacionales.

Mediador Intercultural

Para efectos de la presente propuesta, cuando se habla del Mediador Intercultural se hace referencia a la Defensoría del Pueblo como institución. Además, debido a la complejidad de los conflictos sociales, se aconseja que este rol sea asumido por un equipo interdisciplinario de la DP y no un(a) solo(a) representante.

Métodos Alternativos para la Resolución de Conflictos (MARC)

Son los métodos alternativos de resolución de conflictos cuyos principios han sido tomados de las experiencias mayoritariamente estadounidenses. A diferencia del litigio y otras formas de confrontación en la solución de conflictos, los MARCs se refieren a una serie de métodos de colaboración entre los actores. Mediante los MARCs se buscan opciones que benefician a todas las partes concentrándose en el problema (no en la persona) y creando la conciencia de la interdependencia entre los interesados.

Métodos Originarios de Resolución de Conflictos (MORCs)

Son los métodos originarios de resolución de conflictos utilizados por una determinada población, grupo

étnico, pueblo indígena u originario, comunidades campesinas, etc. para manejar las disputas, controversias y conflictos internos. Hay que tener presente que las estructuras y mecanismos originarios de manejo de conflictos han ido cambiando por los procesos de mestizaje, asimilación, modernización y globalización, a lo largo de la historia colonial y republicana.

Participación

Es la posibilidad que tiene un individuo de interactuar para presentar su punto de vista o el del grupo al que representa y defender sus intereses dentro de un proceso en particular. Según la Constitución los ciudadanos pueden participar de forma individual o asociada en la vida política, económica, social y cultural. La consulta previa puede ser entendida como un derecho que permite y fortalece el derecho a la participación de un determinado grupo de ciudadanos y por sí mismo el derecho de consulta constituye un proceso participativo.

Percepciones

Son aproximaciones preliminares a la realidad fundadas en información no verificada, experiencias de vida, cultura, edad, origen, profesión y otros. Hay tantas percepciones de la realidad como personas, lo que dificulta establecer una verdad inequívoca. Muchas veces las disputas provienen de la forma cómo los actores se perciben entre sí. Las percepciones pueden verse afectadas por problemas de comunicación o estar fundadas en animadversiones.

Poder

La forma en que influyen o se imponen unos a otros y que tiene consecuencias en el equilibrio entre los actores.

Pueblos indígenas u originarios

Aquellos que cumplan de forma total o parcial lo siguiente: Por un lado, “Descender de poblaciones que habitaban en el país o en una región geográfica a la que pertenece el país en la época de la conquista o la colonización o del establecimiento de las actuales fronteras estatales y que, cualquiera que sea su situación jurídica, conservan sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, o parte de ellas”. Por otro lado, “la conciencia de su identi-

dad indígena o tribal deberá considerarse un criterio fundamental para determinar los grupos a los que se aplican las disposiciones del presente Convenio.” (Convenio núm. 169 de la OIT, artículo 1).

Terceros

Aquellas personas que intervienen para ayudar a dos o más partes en conflicto a resolver sus desavenencias a través de procesos de diálogo que generen acuerdos.

Terceros externos

Aquellas personas o instituciones que intervienen en el proceso, sin haber tenido una vinculación previa con los actores del proceso. Son neutrales y no tienen una preferencia hacia ninguna de las partes.

Terceros internos

Son propios de los Métodos Originarios de Resolución de Conflictos (MORCs), son aquellas personas o instituciones que intervienen en los procesos de manejo de conflictos en una comunidad o grupo, teniendo una fuerte vinculación con los actores debido a que provienen del mismo contexto cultural, comparten la historia, la identidad u otro elemento esencial que los reconoce como un actor legítimo para promover la solución del conflicto entre los actores de la comunidad.

Cuasi-mediadores

Aquellas personas o instituciones que intervienen en el proceso desde una posición de vinculación estrecha con uno o varios de los actores. Suelen compartir aspectos culturales como idioma, etnicidad, pertenencia laboral, etc. Estos terceros pueden ser considerados como aliados, colaboradores, ya que conocen del contexto del conflicto y también son conocidos por los actores en sus distintas facetas y calidades de trabajo, liderazgo, pertenencia, etc. También se le suele llamar “terceros en medio”, traductores culturales.

Territorio

El Convenio núm. 169 de la OIT señala que el territorio es la totalidad del hábitat de las regiones que los pueblos interesados ocupan o utilizan de alguna otra manera. (Convenio núm. 169 de la OIT, artículo 13, literal 2).

IV. Anexo: Pautas de comunicación para la conducción, seguimiento y evaluación de la Mediación Intercultural (Etapas 4 y 5)

Aplicable para la apertura del proceso (sub-paso 1 de la etapa 4)		
Tareas	Consideraciones previas	Pauta comunicacional
Saludos y muestras de respeto 4.1.a.	Identificar previamente a cada líder, organización, institución, etc., con el propósito de saludarles de forma personalizada.	Saludos a cada uno de los presentes, a los líderes XX, a los líderes YY, a las instituciones ZZ, a los observadores MM. Es un gran honor formar parte de este encuentro.
	Identificar previamente a las personas que harían los saludos iniciales, para invitarlos a la apertura.	Es importante para mi institución –la Defensoría del Pueblo– estar como mediadores interculturales en este encuentro.
	Si no se ha podido hacer esta identificación inicial, compartir y participar el saludo con los demás participantes.	¿Quiénes quisieran hacer los saludos iniciales para el resto de los participantes?
Presentación de los participantes y su cultura 4.1.b.	Para poder conocerse entre los que han venido al encuentro, se invita –en diálogo con los participantes– a que cada uno se presente, señalando el nombre de la organización a la que pertenece.	¿Cómo quisieran hacer las presentaciones? ¿Les parece que empecemos con nuestros mayores? ¿Les parece que empecemos con los anfitriones de este encuentro? (en diálogo con los actores).
	Es importante que el invitado comente algo sobre su cultura.	Quisiera pedirles que compartan, (1) su nombre, (2) el lugar de origen –comunidad, institución u organización–, (3) y también nos cuenten de que están orgullosos sobre su cultura/lugar de origen/comunidad, o ¿qué objeto los representa mejor?
Compromiso con el proceso y sus objetivos 4.1.c.	Explicar el contexto histórico. Si hubo entrevistas, pedidos, demandas, etc. Se debe señalar todo aquello que inició, propició o generó el proceso de Mediación Intercultural.	El contexto de este encuentro es ... Este encuentro se da en relación a....
	OPCIÓN 1: (si han habido reuniones preparatorias)	DP/facilitador: me he reunido previamente con los actores y han expresado su interés en realizar esta mediación intercultural con el objetivo de XXXXX (presentar objetivos del proceso). Por tanto, estamos aquí reunidos con el objetivo de XXX (presentar objetivos del proceso).
	OPCIÓN 2: (si no han habido reuniones preparatorias) Utilizar y explicar, en términos sencillos, el concepto de Mediación Intercultural.	Entiendo que hay interés de colaborar por todos los presentes. También la de explorar, conversar, compartir entre todos para realizar esta mediación intercultural.

Tareas	Consideraciones previas	Pauta comunicacional
Compromiso con el proceso y sus objetivos 4.1.c.	Características de la Mediación Intercultural.	Permítanme explicarles qué es una Mediación Intercultural:... Además, es un proceso voluntario, libre, reservado, en el que ustedes deciden sobre el encuentro/proceso; hasta dónde quieren ir.
	Explicación del rol del Mediador Intercultural. Usar la metáfora del peque-peque, o del carro, según el medio de transporte que sea relevante en la zona, el río u otro objeto que tenga el significado de conducir.	En ese sentido yo soy como un conductor(a), o un cauce del río que los lleva por donde ustedes indican. Mi rol es ayudar a ambas partes a entenderse sobre aquellos temas y aspectos que consideran importantes, y desde la perspectiva cultural de cada uno de ustedes.
	Preguntar a cada participante o líder:	Quisiera pedir a los participantes a que reafirmen/ expresen su compromiso de participar en esta mediación intercultural.
	Si los actores condicionan su participación al cumplimiento de XYZ condiciones, el Mediador debe identificar y diferenciar: cuáles condiciones son procesales, cuáles condiciones pueden ser parte de la agenda de temas de fondo; y cuáles no, ya que son la estrategia de las partes.	Estoy escuchando temas que tienen que ver con nuestra agenda de trabajo; y otras que no.
	Las condiciones procesales deben discutirse entre todos los participantes al inicio del proceso, pero las condiciones de fondo deben debatirse si entran o no a la agenda.	¿Cómo quisieran trabajar los temas relacionados con la agenda de trabajo para este encuentro?
	Si es condición de estrategia de una de las partes, el facilitador debe reflexionar con los participantes.	Ese tema no es parte de la agenda central de este encuentro, tomaremos nota y consultaremos al final del encuentro qué hacer al respecto.
Pautas de participación 4.1.d.	Utilizar la metáfora de la casa u otra metáfora que sea familiar y genere un sentido compartido de todos los participantes. <i>Si es posible, tomar nota en un papelógrafo.</i>	Imaginemos que este espacio es una casa que vamos a construir. Por tanto, en ella tenemos cada uno tareas de cómo ordenarla, cómo cuidarla, quiénes entran, a qué hora cerramos para descansar, si los animalitos entran, etc. En este encuentro, queremos ponernos de acuerdo cómo queremos ordenar y cuidar de este espacio, de esta nueva casa que estamos construyendo juntos. Proponemos construir acuerdos de cómo participar en esta casa:
	Con respecto a la PARTICIPACIÓN:	¿Cómo podemos organizarnos para participar mejor en este encuentro? Por ejemplo, si todos queremos hablar a la vez, ¿Cómo podemos escucharnos? Sugerencia: ¿Tomamos turnos? ¿Solo hablan los líderes? ¿Cómo hablan o participan las mujeres? ¿Cómo hablan o participan los jóvenes y otras personas con estatus o capacidades diferentes?

Tareas	Consideraciones previas	Pauta comunicacional
Pautas de participación 4.1.d.	Con respecto al RESPETO:	¿Cómo utilizar un lenguaje respetuoso en este encuentro? ¿Qué pasa si alguien está muy molesto? ¿Qué hacemos con esas expresiones? ¿Cómo escuchamos mejor a la persona?
	Con respecto a la CLARIDAD:	¿Cómo hacer si hay un tema que se está conversando y no está claro o no se entiende? ¿Pedimos aclaración? ¿Tomamos un descanso para conversarlo?
	Con respecto a los TIEMPOS:	¿Cómo ordenamos los tiempos/turnos para que cada uno tenga la oportunidad de comentar, opinar o expresar sus ideas? ¿Cómo quisieran manejar los tiempos?
	Con respecto al TRADUCTOR/INTÉRPRETE:	¿Cómo queremos que el traductor/intérprete nos apoye en su labor de ayudarnos a entender lo que los otros están diciendo, lo que quieren comunicar?
	Con respecto a los ROLES:	¿Qué podemos hacer entre todos para el buen desarrollo de este encuentro? ¿Qué tareas necesitamos realizar? - Llevar notas del encuentro. - Llevar acta. - Informar a los que están afuera de los avances del encuentro. - Llevar el tiempo. - Logística de alimentos. - Organizar el lugar del encuentro. - ¿Algo más?
	Nombrar, recordar o hacer un recuento de los acuerdos con todos los participantes.	Recordemos: ¿Cuáles son los acuerdos a los que cada uno se compromete? ¿Cuáles son los acuerdos a los que llegamos?
Manejo de Emociones 4.1.e.	Cuando la emoción negativa recién está expresándose: Mediador debe chequear con los participantes.	Estoy observando cierta incomodidad en algunos. Propongo tomar un receso para revisar con cada uno cómo se sienten. Estoy observando cierta incomodidad en algunos. Sería importante responder o atender lo que causa dichas emociones. Es importante escuchar atentamente lo que estamos sintiendo y también, lo que nuestros colegas pueden estar sintiendo. Tengo la impresión o percibo que quizá los participantes puedan estar cansados, frustrados, agotados, etc. ¿Estoy en lo correcto? ¿O es solo mi impresión? ¿Cómo va el ánimo? ¿Qué me podrían comentar sobre cómo se sienten en este encuentro?
	Opcional, hacer una dinámica con los participantes para evaluar los ánimos de manera colectiva:	Tengo la impresión o percibo que quizá los participantes puedan estar cansados, frustrados, agotados, etc. ¿Estoy en lo correcto? ¿O es solo mi impresión? ¿Cómo va el ánimo? ¿Qué me podrían comentar sobre cómo se sienten en este encuentro? Vamos a medir la temperatura en el espacio. Los que sienten emociones positivas ponen la mano en alto, los que sienten emociones negativas ponen la mano bajo, y los que sienten emociones intermedias tanto negativas como positivas ponen la mano al medio.

Tareas	Consideraciones previas	Pauta comunicacional
Manejo de Emociones 4.1.e.		¿Qué está funcionando para las personas que sienten las emociones positivas?, ¿qué no está funcionando para las personas que se sienten las emociones negativas?, y ¿qué funciona y qué no funciona para los que han puesto la mano al medio?
	Si la emoción negativa ha explotado fuertemente sin hacer uso de alguna violencia	Empatía) Siento o me apena mucho –el sentimiento observado tristeza, dolor, rabia, impotencia, frustración–, te agradezco la confianza, la sinceridad, etc. para compartir este sentimiento profundo que te afecta.
	Se invita a las personas a expresarse:	(Invitación) ¿Quisieras compartir o comentar sobre el sentimiento que estás teniendo en este momento? ¿Hay algo que pudiéramos hacer para apoyarte o aliviarte?
	Si la emoción negativa ha explotado pero con el uso de la violencia	Detener a los actores: ¡alto!, ¡cálmense! (CON FIRMEZA).
	Si los pedidos de parar, calmarse, etc. no funcionan: Patear la silla, golpear la mesa, gritar firmemente pidiendo silencio, de una manera que se rompa la dinámica de las emociones fuertes.	No podemos continuar esta conversación con gritos, amenazas, insultos. Cuando estamos en una casa, hay que respetar a cada uno de sus miembros; esperamos que este sea un ambiente de cordialidad y respeto.
	Si no funciona, tener personas de apoyo que ayuden a contener a la persona violenta.	Podemos sentir emociones muy fuertes de frustración, cólera, etc., pero esto no nos da el derecho para agredir o amenazar a otros. Tenemos que encontrar la forma de expresar lo que sentimos sin violentar o amenazar a los demás. No es aceptable la violencia o las amenazas.
	El Mediador se reúne en privado con cada participante para revisar las emociones	Tomemos un receso para calmar nuestros ánimos, y volvamos a reunirnos cuando estemos preparados para retomar la conversación con el respeto y ánimo para seguir dialogando.
	Tenemos que encontrar la forma de expresar lo que sentimos sin violentar o amenazar a los demás. No es aceptable la violencia o las amenazas Tomemos un receso para calmar nuestros ánimos, y volvamos a reunirnos cuando estemos preparados para retomar la conversación con el respeto y ánimo para seguir dialogando.	Pido a los otros participantes en este encuentro a que como miembros de esta casa, conversen con sus hermanos (as), y entre todos nos ayudemos a encontrar las formas de expresar constructivamente esas emociones que estamos sintiendo.

Aplicable para el sub-paso 2 de la etapa 4 y para los subpasos 1 y 2 de la etapa 5		
Tareas	Consideraciones previas	Pauta comunicacional
Contexto en el tiempo: pasado, presente y futuro 4.2.a /5.1.a	Para identificar aspectos positivos del pasado:	Para entender cómo se ha desarrollado el contexto de este caso, ¿Podrían explicar cómo fue el pasado entre los actores?
	Si hay narrativas positivas, el facilitador las amplía en lo posible.	¿Pueden recordar momentos en los que colaboraron entre sí? ¿Qué es lo que permitió esa colaboración? ¿Qué es lo que recuerdan con más aprecio o cariño del pasado de ustedes? ¿Qué elementos encontramos el día de hoy que nos den esperanza para trabajar o resolver el conflicto para el futuro?
	Para identificar aspectos positivos del presente:	¿Qué hay de positivo el día de hoy, que nos abre una oportunidad para mañana?
	Para identificar aspectos positivos del futuro:	¿Cómo imaginan el futuro? ¿Cómo quisieran que fuera el día de mañana con respecto a los problemas que nos reúnen? ¿Cómo sería ese futuro en el que hay colaboración entre los otros actores?
Temas de interés de los actores 4.2.b /5.1.b	El Mediador Intercultural puede haber identificado una agenda previa, pero es probable que tenga que re-negociar los puntos de ésta con los participantes.	¿Cómo quieren ordenar los puntos de agenda? ¿Qué puntos podemos consensuar para trabajar primero? ¿Por qué es importante para cada uno ese orden en la agenda? ¿Qué es lo que les preocupa o quisiera lograr con ese orden de los puntos de agenda?
Intercambio de información y exploración de opciones 4.2.c /5.1.c	El Mediador Intercultural debe explorar con los participantes su nivel de comodidad con la información que se ha intercambiado con cada uno de los temas tratados.	¿Podemos decir que ya agotamos / entendemos mejor el punto en agenda o en discusión? ¿Por qué sí? o ¿por qué no?
	El Mediador Intercultural puede haber identificado los puntos en los que hay acuerdo y desacuerdo. Sin embargo, debe identificar con los participantes las razones del acuerdo o del desacuerdo.	¿Qué información adicional necesitamos tener para entender mejor el punto en agenda o en discusión? ¿Qué otros aspectos de ese punto no estamos considerando? ¿Cómo o quién nos puede dar la información adicional o imparcial sobre ese punto en discusión? ¿Cómo podemos obtener dicha información de manera imparcial, neutral, o creíble para todos? ¿Qué opciones son las que más gustan? ¿Por qué? ¿Qué opciones son las que menos gustan? ¿Por qué? ¿Qué opciones no hemos considerado y que están pensando los participantes? ¿Estamos pensando en otras opciones posibles? ¿Cómo podemos expandir las opciones? ¿Cómo queremos discutir cada una de las opciones?

Tareas	Consideraciones previas	Pauta comunicacional
Generación de Consensos 4.2.d / 5.2.d	El Mediador Intercultural al explorar las opciones con los participantes debe indagar sobre las razones detrás de cada una de las opciones. Así mismo, el Mediador Intercultural debe consensuar y acordar la manera en la que los participantes quieren analizar, reflexionar y decidir sobre cada una de las opciones, tanto de forma separada, o de forma conjunta entre los actores en conflicto.	¿Con qué criterios o con que razones se quiere/se puede decidir sobre las distintas opciones? ¿Están claras las opciones que se están discutiendo? ¿Necesitamos tomar un tiempo extra para pensar sobre cada una de ellas? ¿Qué es importante para cada uno de los participantes a la hora de decidir sobre las opciones? ¿Por qué? ¿Con qué opciones si podemos vivir, son aceptables? ¿Por qué? ¿Con qué opciones no nos sentimos cómodos? ¿Por qué? ¿Qué opciones estarían dispuestos y dispuestas a pensarlas, trabajarlas o modificarlas? ¿Por qué? ¿Qué pasan con las opciones que se quedan fuera? ¿Qué estamos dejando fuera? ¿Hay alguna manera de incluir las opciones que se han quedado fuera? ¿Cómo se sienten los participantes con el consenso generado? ¿Por qué?
Elaboración de Acuerdos 4.2.e / 5.2.e	El Mediador Intercultural explorará con los actores la satisfacción con los acuerdos a fin de elaborarlos en ese sentido, tanto en el procedimiento como en el contenido.	¿Cómo debe ser el acuerdo que quieren tomar entre los participantes? ¿Qué es lo que consideran importante en la elaboración del acuerdo? ¿Por qué? ¿Se necesita ratificar el acuerdo? ¿De qué manera? ¿Qué queremos incluir en el acuerdo? ¿Cuánto detalle debemos incluir en el acuerdo? ¿Por qué? ¿Quién hace qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Qué pasa si hay dificultades en la implementación del acuerdo? ¿Qué es lo que les preocupa? ¿Cómo lograr la tranquilidad para todos los participantes?
Cierre y celebración 4.2.f / 5.2.f	El agradecimiento y el reconocimiento deben ser individualizados, según el aporte de cada uno de los participantes. Inclusive se debe reconocer el aporte de las personas que tuvieron un rol controversial al proceso	Agradecemos la participación de cada uno de los participantes en esta mediación/proceso/encuentro. (Ejemplo) Agradezco a XX por contribuir con su buen humor durante el proceso.... Agradezco a YY por contribuir con sus buenas preguntas que nos hizo reflexionar... Agradezco a ZZ por contribuir con sus palabras sabias...
	El Mediador Intercultural debe invitar y promover que los demás participantes, e inclusive las instituciones observadoras, hagan un reconocimiento al aporte de los participantes.	Quisiera invitar a los demás actores e instituciones para que se sumen a este reconocimiento de las contribuciones de los participantes a este encuentro. ¿Qué dirían ustedes de cómo los actores han contribuido a este encuentro? ¿Qué reconocimiento darían a la participación de las personas?
	El Mediador Intercultural debe agradecer el apoyo de las instituciones u actores desde el rol de observadores, logística, garante, etc.	Quiero reconocer el esfuerzo que ha hecho cada uno a que hayamos llegado hasta este momento importante. Agradezco a los que han apoyado con la logística, a los que han viajado, a los que han preparado el espacio (mencionar a cada colaborador).

Tareas	Consideraciones previas	Pauta comunicacional
Cierre y celebración 4.2.f /5.2.f	Se debe reconocer los momentos difíciles durante el proceso, pero recogiendo lecciones positivas.	Hemos tenido momentos difíciles, en el que hemos estado cansados, desanimados, frustrados (etc.), pero entre todos hemos logrado superar todo esto y llegar hasta donde estamos (describir los logros).
	Identificar a lo largo del proceso los avances, hechos, etc. para que en estos momentos se puedan resaltar los esfuerzos positivos que han hecho los actores.	Hemos aprendido: - A trabajar nuestras diferencias - A tolerarnos - A respetarnos - A tener más confianza (dar más ejemplos)
	Preparar previamente o identificar un objeto, acción, metáfora de los actores, que pueda utilizarse para dar un nuevo significado al encuentro	“Algo que ha sido significativo durante todo el taller ha sido (pensar en un objeto, actividad, acción, metáfora, etc.) XXX, y quiero ofrecerla como símbolo de nuestro trabajo en este proceso.” ¿Qué otro elemento, hecho, algo que pasó o han escuchado en este encuentro ha sido significativo para ustedes? ¿Por qué?